

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

**Analýza nákupního prostředí maloobchodních jednotek s obuví**

Shopping environment analysis of Shoe´s retail outlets

Student: Miroslava Horáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hluchníková Miluše, CSc.

Ostrava 2011

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Miluši Hluchníkové, CSc., která mi poskytla odborné rady a pomoc při jejím zpracování.

Dále mé poděkování bezpochyby patří rodině, která mne po celou dobu podporovala při studiu.

### **Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Analýza nákupního prostředí maloobchodních jednotek s obuví* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Miluše Hluchníkové, CSc a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne 11. května 2011

Miroslava Horáková

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Charakteristika trhu obuvi .....</b>	<b>2</b>
2.1	Historie obuvnictví ve světě .....	2
2.2	Současný trh .....	4
2.3	Vybrané prodejny obuvi.....	7
2.3.1	Baťa .....	8
2.3.2	Deichmann.....	11
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska nákupního prostředí .....</b>	<b>15</b>
3.1	Nákupní prostředí .....	15
3.1.1	Design prodejny .....	15
3.1.2	Dispoziční řešení .....	17
3.1.3	Prezentace zboží .....	18
3.2	Flexibilita prodejny.....	20
3.3	Metoda mystery shopping .....	21
<b>4</b>	<b>Metodika výzkumu.....</b>	<b>23</b>
4.1	Cíl výzkumu .....	23
4.2	Obsah výzkumu .....	23
4.3	Realizační fáze .....	25
<b>5</b>	<b>Analýza nákupního prostředí vybraných poboček.....</b>	<b>27</b>
5.1	Společnost Baťa a.s. ....	27
5.1.1	Pobočka v Ostravě, Futurum .....	27
5.1.2	Pobočka v Ostravě, Galerie .....	28
5.1.3	Pobočka v Ostravě, Masarykovo náměstí.....	29
5.1.4	Pobočka v Hradci Králové, Futurum .....	30
5.1.5	Pobočka v Hradci Králové, Tesco .....	31
5.1.6	Pobočka v Hradci Králové.....	32
5.2	DEICHMANN OBUV, s.r.o.....	33
5.2.1	Pobočka v Ostravě, Karolína .....	34
5.2.2	Pobočka v Ostravě, Třebovice .....	35
5.2.3	Pobočka v Ostravě, Avion.....	36
5.2.4	Pobočka v Pardubicích, Afi Palace .....	37
5.2.5	Pobočka v Pardubicích, Kaufland .....	38

5.2.6	Pobočka v Hradci Králové, Atrium .....	39
5.3	Srovnání poboček v rámci jedné obuvnické firmy .....	40
5.4	Srovnání prodejen z hlediska umístění.....	43
5.5	Srovnání nákupního prostředí hodnocených obuví .....	44
<b>6</b>	<b>Shrnutí poznatků a doporučení.....</b>	<b>46</b>
6.1	Baťa.....	46
6.2	Deichmann .....	47
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 Úvod

Nakupování obuvi nepatří mezi každodenní činnost, jako je tomu třeba u potravin. Proto by měl zákazník dostat veškeré služby, které při prodeji vyžaduje. Jednotlivé obchody se snaží udržet dosavadní zákazníky a přilákat nové z důvodu velké konkurence na trhu. Díky této rostoucí a sílící konkurenci je vývoj českého maloobchodního trhu založen především na odlišnostech od konkurence. Nejvíce se liší firmy v nákupním prostředí, které budu hodnotit u vybraných maloobchodních prodejen obuvi.

V České republice mnoho zákazníků vyžaduje perfektní obsluhu, která podá potřebné informace o zboží. Dalším důležitým kritériem zákazníka jsou dodatečné služby jednotlivých firem. Všechny stimuly nákupního prostředí vedou ke strategii získat zákazníka. To znamená přimět ho, aby vstoupil do prodejní jednotky, zpříjemnit mu nákupní proces a následně vytvořit zákazníkům kladný postoj k celé maloobchodní síti. Na základě zákaznických postojů si provozovny tvoří svou image. Mnou vybrané firmy Baťa, a. s. a Deichmann – obuv, s.r.o. mají v tomto ohledu silnou pozici na trhu, proto bylo zajímavé porovnávat, kde jsou zákazníci spokojenější. Bez spokojených zákazníků nemůže být ani dlouhodobě úspěšná žádná firma. Kromě toho díky pozorné péči o zákazníky nemusí vynakládat další investice do marketingu. Pokud dosáhnou jejich spokojenosti, udrží si stálé zákazníky a získají i nové.

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu nákupního prostředí vybraných maloobchodních jednotek s obuví. Na základě účasti na konferenci s názvem obuv v historii a návštěvě muzea ve Zlíně jsem charakterizovala historii obuvnictví. Z internetových zdrojů a periodik jsem přiblížila současný trh s obuví, přičemž jsem největší část věnovala hodnoceným firmám. Z knižních zdrojů o obchodním podnikání jsem se zaměřila na metodu mystery shopping, pomocí které jsem hodnotila vybrané maloobchodní prodejny. Z konkrétních kritérií nákupního prostředí jsem sestavila záznamový list, podle kterého jsem hodnotila vybrané maloobchodní prodejny. Nejdůležitější částí v bakalářské práci je analýza výsledků výzkumu, kde bylo hlavním cílem srovnat nákupní prostředí jednotlivých firem navzájem, v rámci jedné firmy a z hlediska jejich umístění. Z výsledků výzkumu jsem navrhla doporučení, která vybraným firmám dopomohou ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

## 2 Charakteristika trhu obuvi

### 2.1 Historie obuvnictví ve světě

#### Antická civilizace

Doklady o obouvání primitivního člověka nacházíme na nástěnných malbách v jeskyních, nejstarší nálezy pocházejí ze Španělska a Skandinávie.

V roce 1991 objevili náhodní turisté v rakousko – italském pohoří Ötzi mumii člověka, která byla ukryta pod ledovcem asi 5 300 let. Muž měl na nohou fragmenty obuvi nezvyklého, dosud neznámého tvaru s koženou podešví a pleteným svrškem.

Staří Egypťané již znali činění kůže rostlinnými látkami. Nejobvyklejším typem obutí byly sandály z kůže, lýka, papýru, rákosu nebo dřeva. Často nákladně zdobené drahými kameny.

V období antického Řecka byl znám asymetrický tvar podešve. Nemajetní lidé chodili bosí, avšak bosé nohy nebyly známkou chudoby, vždyť bohatí Řekové pobývali doma naboso.

K nejznámějším typům antického obutí patří sandálion, crepida, soccus a řada dalších. V obrázku č. 2.1. je znázorněna obuv typu crepida.

**Obr. č. 2.1: Roman Crepida**



zdroj: <http://www.shoemaking.co.uk/catalogue/roman.html>

#### Moderní civilizace

Evropská románská móda raného středověku byla ovlivněna stále ještě antickými ideály a byzantskými vzory. Obuv se zhotovovala z kozlí nebo hovězí kůže a drahých textilních materiálů, jako byl brokát, hedvábí a aksamit.

#### 17. století

Na počátku třicetiletých válek nový typ obuvi – vysoké kožené holínky s ostruhami a nápadnými podpatky z vrstvené kůže, které v tomto období měly pouze praktický úmysl – zajišťovaly nohu ve třmenech.

Obuv se zhotovovala z brokátu, hedvábí, kordovánu a jirchy. Častým zdobným prvkem byly prostřihy, za vlády Rudolfa II. mašle.

V chudých rodinách se vyskytoval jeden nebo dva páry pevných kožených bot, jinak se nosily dřeváky, krpce, pantofle a jiné jednoduché formy obutí. Nemajetní lidé si často balili nohy do hadrů.

### **18. století**

Nástup Ludvíka XIV. na francouzský dvůr ovlivnil módu v celé Evropě. Šlechta ve všech zemích se předháněla v módních výstřelcích. V odívání i obouvání se používalo mnoho stuh, krajek, perel a dalších ozdob.

Výrazným znakem, jenž měl odlišit vznešenou šlechtu od měšťanů a prostého obyvatelstva byl červený podpatek, který do módy uvedl právě Ludvík XIV. Obuv s podpatky vysokými 63 – 115 mm nosili ženy i muži. Znázornění šlechtické obuvi naleznete v obr. č. 2.2.

**Obr. č. 2.2: Šlechtická obuv**



zdroj: <http://www.shoemaking.co.uk/catalogue/17thcentury/17thcentury1.html>

### **19. století**

Na přelomu 18. a 19. století byly rokokové výstřednosti nahrazeny střídmostí a větší rovností v oblékání i obouvání mezi jednotlivými stavy. Nastává zřetelný příklon k jednoduchosti a účelnosti.

V období klasicismu nosily ženy brokátové nebo atlasové střevíčky s tvarovaným středně vysokým podpatkem. Muži obouvali střevíce na nízkém podpatku nebo vysoké kožené holínky, do kterých zasouvali úzké kalhoty.

### **20. století**

Již na sklonku 19. století začaly vznikat první manufaktury a továrny na obuv. Přejít od ruční výroby k průmyslově vyráběným botám přinesl obrovské změny v technologii i použitých materiálech.

Móda 20. století je ovlivněna špičkovými návrhářskými dílnami v módních centrech Evropy a Ameriky. Obrovský vliv má také výtvarné a filmové umění.



V módě dochází k rychlému střídání jednotlivých trendů. Návrháři a designeři se předhánějí ve výstřednostech. Ukázka návrhu dámské obuvi je znázorněna v obr. č. 2.3. Mnohé návrhy obuvi i oděvů jsou spíše uměleckým dílem, stávají se nenošenými. Naproti tomu celá řada módních směrů vzniká na ulici, mezi mladými lidmi, kteří reagují na jakýkoliv módní diktát vlastním názorem.<sup>1,2,3</sup>

**Obr. č. 2.3: Dámská obuv od návrhářky Kobi Levi**



zdroj: <http://www.designmagazin.cz/moda/19996-kobi-levi-navrhuje-damske-boty-klamajici-vzhledem.html>

## **2.2 Současný trh**

Tuzemský trh obuvi tvoří v současné době 95% importu (viz obrázek č. 2.1), přičemž 60% z asijských zemí, 25% z Itálie (většinou módní obuv), zbytek ze Slovenska, Španělska nebo Německa. Více než 70% produkce českých výrobců směřuje na export, především do západoevropských zemí. Český trh tedy nabízí pouze 10% produkce obuvi.

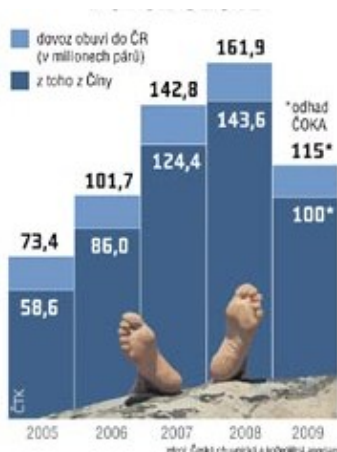
---

<sup>1</sup> Obuvnické muzeum ve Zlíně

<sup>2</sup> ŠTÝBROVÁ (2009)

<sup>3</sup> IV. mezinárodní konference s názvem Obuv v historii

**Obr. č. 2.4: Dovoz obuvi do ČR**



zdroj: <http://ekonomika.ihned.cz/c1-40559760-vyssi-cla-omezila-dovoz-cinskyh-bot-ceskym-obuvnikum-to-nepomohlo>

Před rokem 1989 byla průměrná spotřeba obyvatele kolem pěti párů bot za rok. Na začátku 90. let došlo k útlumu v obuvnickém průmyslu, uvolněním importu vyrostla českým výrobcům konkurence v dovážené obuvi, především z asijských zemí, která konkuruje především cenou. Přitom tato obuv má řadu negativních faktorů z hlediska nekalé konkurence.

Největším problémem v prosazení české obuvi na tuzemském trhu jsou nelegální dovozy. Průměrná cena nelegálně dovezeného páru z asijských zemí činí zhruba 60 Kč. Tato částka nepokrývá u tuzemských výrobců ani náklady na materiál. Od roku 2006 zde platí zvýšená cla na dovoz usňové obuvi z Číny a Vietnamu. Oproti tomu pár z Itálie se dovážel průměrně za 534 Kč. V jiných zemích EU byly stanoveny kvóty pro import čínské obuvi. V tuzemsku je trh s obuví zcela nechráněn. Řada spotřebitelů proto raději nakupuje výrazně levnější obuv na tržištích, i přesto, že je daná obuv nekvalitní a bez záruky.<sup>4</sup>

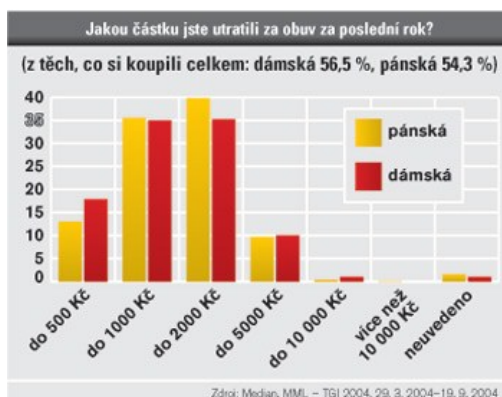
V poslední době se na českém trhu rozmohly silné západoevropské společnosti obchodující s obuví. Tyto obchodní řetězce se vyskytují v nově budovaných supermarketech a hypermarketech. Jejich podíl se na trhu začíná zvyšovat.

Pro většinu českých zákazníků je cena rozhodujícím faktorem, jak je znázorněno v obrázku č. 2.2. Pro obchodníky je tento fakt nevýhodou z hlediska

<sup>4</sup> <http://ekonomika.ihned.cz/c1-40559760-vyssi-cla-omezila-dovoz-cinskyh-bot-ceskym-obuvnikum-to-nepomohlo>, (2011)

užívání obuvi. Mnoho zákazníků nosí obuv po celou dobu sezóny, proto dochází k narušení struktury obuvi, která nestíhá vyschnout a následně k mnoha reklamacím. Dále si zákazníci kladou vyšší nároky na kvalitu s porovnáním ceny. Pro českého spotřebitele je nejdůležitějším faktorem při nákupu kvalita materiálu, vzhled obuvi a cena. V poslední době zvažují nákup i dle místa prodeje a známosti značky obuvi.

**Obr. č. 2.5: Kolik Kč ročně tuzemští občané utratí za obuv**



Zdroj: [http://mam.ihned.cz/1-10010830-15752850-100000\\_d-b8](http://mam.ihned.cz/1-10010830-15752850-100000_d-b8)

Značka Baťa je u nás nejznámější a zároveň největší prodejce obuvi. Cílová skupina firmy Baťa je velmi široká. V České republice ji lze charakterizovat jako rodinu s dětmi se středním příjmem. Se zákazníkem komunikuje prostřednictvím mediální kampaně a direct mailing. Na základě těchto forem komunikace ovlivňuje nákupní chování vybraných cílových skupin. Firma Baťa navíc uplatňuje věrnostní program s názvem Baťa klub, jehož členové mají různé výhody. Mezi jednu z výhod patří pravidelná zásilka specializovaného klubového časopisu Baťa magazín. Pomocí registrace uživatelů v Baťa klubu spočítali své členy na statisíce.

Značka Stival pokrývá 8% podílu na českém trhu. Jeho cílovou skupinou jsou ženy ve věku 20 – 45 let, jejichž příjem se pohybuje od 10 000 Kč a kupují si zhruba 3 páry obuvi za rok. Svou cílovou skupinu oslovují pravidelně pomocí reklamních kampaní na sezónní kolekce nebo slevové akce. Jako v předchozí firmě i tato používá formu direct mailing pro prohloubení věrnostního systému.

Značka Deichmann je zhruba třetím největším prodejcem u nás. Tato firma pochází z německého Essenu. Její sortiment je zaměřen na střední až vyšší příjmovou kategorii spotřebitelů. Pro komunikaci se zákazníky používá reklamy, letáky a internetové stránky

Značky jako je Salamander, Ecco nebo Leiser, které se orientují na spotřebitele ze středních a vyšších příjmových tříd je jasnou prioritou v tvorbě nákupního prostředí vzhled a výloha prodejen. Již zmíněné firmy se orientují na výlohu, řídí se heslem: „Pokud výloha nefunguje, je každá reklama na nic, protože díky těmto faktorům vnímají zákazníci značku.“<sup>5</sup>

Co se týče nových forem prodeje obuvi, tak se v poslední době stále častěji objevuje systém „obchod v obchodě“. To znamená, že jsou vestavěny stánky v obchodních centrech, kde se nachází spousta prestižních firem, které spoluvytvářejí dobré jméno obchodního subjektu.<sup>6</sup>

Nejvyšší nárůst tržeb za rok 2009 zaznamenal obchodní řetězec CCC Boty Czech, jejichž prodejny zvýšily obrát o 40%. Nejvíce naopak klesly tržby obuvi Reno, a to o 15%. Více o tržbách největších obchodníků je uvedeno v obrázku č. 2.3. V novém průzkumu je odhad 4 páry obuvi na osobu.<sup>7</sup>

**Obr. č. 2.6: Tržby největších obchodníků**

<b>Firma</b>	<b>Tržby (v mil. Kč)</b>	<b>Změna (%)</b>
1. Bata*	2042	-9,0
2. Deichmann	1508	+10,0
3. Humanic	1175	+12,0
4. CCC Boty Czech*	354	+40,0
5. Salamander ČR	312	+0,3
6. Reno*	308	-15,0
7. John Garfield*	294	-10,0
8. Term (KCS)*	182	-4,0
9. Stival*	135	-8,0

Poznámka. \* - odhad

zdroj: TextilŽurnál

## **2.3 Vybrané prodejny obuvi**

V dnešní době nabízí trh mnoho značek obuvi od nejlevnějších po ty nejdražší. Módním trendem začíná být nakupování v supermarketech a hypermarketech, zanikají malé prodejny obuvi, které se nacházely v centrech měst. Proto se staly

<sup>5</sup> [http://mam.ihned.cz/1-10010830-15752850-100000\\_d-b8](http://mam.ihned.cz/1-10010830-15752850-100000_d-b8), (2011)

<sup>6</sup> <http://strategie.e15.cz/zurnal/po-ceske-zemi-v-asijskych-botach>, (2011)

<sup>7</sup> <http://hn.ihned.cz/c1-45286560-bata-je-dal-nejvetsi-obchodnik-s-obuvi-v-cesku-ale-konkurence-ho-dohani>, (2011)

nejznámějšími značkami obuvi ty, které se vyskytují u daných supermarketů či hypermarketů. Nejznámějšími prodejny obuvi je Baťa, Deichmann, Humanic, Reno, Stival nebo But-S. Přičemž největším prodejcem je stále firma Baťa, především kvůli dlouhodobé tradici v České republice. S ohledem na zaměření práce se věnuji značkám Deichmann a Baťa, které blíže představím.

### 2.3.1 Baťa

V roce 1894 sourozenci Tomáš, Anna a Antonín Baťovi zakládají obuvnickou živnost. O rok později se podnik dostal do první krize a vedení podniku převzal Tomáš Baťa, který se narodil v roce 1876. Roku 1897 zavedl převratnou novinku, a to obuv typu “Baťovky” (viz obrázek č. 2.4.), které vyráběli na prvním obuvnickém stroji z Německa, zde vznikla první myšlenka mechanizace výroby. Na přelomu 20. století již staví firma Baťa svou 1. tovární budovu.<sup>8</sup>

**Obr. č. 2.7: Baťovky**



zdroj: <http://batastory.net/en/milniky/seglovky>

Baťova první cesta do Ameriky se uskutečnila v roce 1904. V Americe pracoval ve středisku obuvnického průmyslu jako dělník. Již v roce 1905 zavedl dvousměnný provoz a založil prodejní oddělení firmy Baťa. O rok později firma dokončila 2. tovární budovu. Bohužel v roce 1908 umřel jeho bratr Antonín a formálního vedení podniku se též ujal Tomáš Baťa. I nadále si vedl dobře, protože následující rok po smrti svého bratra založil T. Baťa prodejní agentury, pro které vyráběla firma 3400 párů denně.

---

<sup>8</sup> LEŠINGEROVÁ (2007)

Se začátkem první světové války v roce 1914 přišly velké objednávky na vojenskou obuv. V tom samém roce se novomanželům narodil syn Tomáš. O 2 roky později byly založeny strojírný, následující rok postaveny cihelny, kopytárna, zakoupena elektrárna, zřízena prodejna v Liberci a denně se vyrobilo 10 000 párů, přičemž v továrně pracovalo 5 000 osob. Druhá krize firmy přišla v roce 1918, kdy její ztráta činila 3,3 milionu korun za nezaplacené státní dodávky. Jeho hlavní věřitelé byly Česká banka Union a Živnobanka. Firma měla úvěry ve výši 40 milionů korun, výroba poklesla na 1700 párů denně. I přes tyto problémy podnikl zakladatel firmy třetí cestu do Ameriky, kde založil 50 vlastních prodejen.

V roce 1920 proběhla revalvace Kč, přišla průmyslová krize a firma Baťa snížila ceny na 50%. V této době firma vlastnila již 160 prodejen v ČSR. Roku 1923 byl Tomáš Baťa poprvé zvolen starostou města Zlín. Ten samý rok zavedl ve své firmě účast zaměstnanců na zisku a ztrátě. V roce 1926 byl položen základní kámen Baťovy nemocnice. V roce 1928 se stala Československá republika nejlepším exportérem obuvi. V tomtéž roce byl založen Baťův podpůrný fond jako sociální fond z pokut zaměstnanců a příspěvků firmy. Rovněž byly postaveny i Masarykovy pokusné školy. Roku 1929 došlo k nepříjemnému krachu na burze v USA, na základě které začala světová hospodářská krize. V této době byly založeny výrobní podniky již v Německu, Anglii, Francii, Jugoslávii, Polsku, Švýcarsku, Holandsku, Indii a USA.

S rokem 1930 byl zaveden pětidenní pracovní týden (40 hodin), což bylo poprvé v republice. V této době byla denní výroba neuvěřitelných 100 000 párů obuvi. O rok později byla založena akciová společnost Baťa, čímž zanikla veřejná obchodní společnost T. a A. Baťa. Smutný byl rok 1932, kdy tragicky zemřel Tomáš Baťa. Stalo se tak při letecké havárii dne 12. července. Vedení podniku se ujal J. A. Baťa, nevlastní bratr. Tyto všechny okolnosti přispěly ke krizi firmy, která ztratila 70% exportu, pro překonání krize zahájili výrobu jiných komodit, jako například pneu, klínové řemeny, hračky, kola či letadla. Ještě o rok později zakládá společnost Baťa Shoes Corporation Canada. Firma vyváží celé jednotky do zahraničí, aby zachránila své kapacity v průběhu války. V tomto období vlastní firma 63 zahraničních společností, což je blíže zobrazeno v obrázku č. 2.5.

V roce 1940 pracuje koncern Baťa ve válečných podmínkách. 20. listopadu 1944 byly Baťovy závody vybombardovány americkým letectvem. A 24. října 1945 byly dekretem prezidenta Baťovy závody znárodněny. Začala doba diskriminace a komunistického teroru. Došlo k přejmenování Baťových závodů i města Zlína.

Po 50 letech, v roce 1989 navštěvuje Tomáš Baťa, syn zakladatele firmy Baťa město Zlín. Na přelomu 21. století je Baťa Shoe Organization v 68 zemích světa, vlastní 50 výrobních závodů, 4 743 prodejen a prodalo 221 milionů párů obuvi. Společnost má dnes čtyři obchodní jednotky: Bata Europe se sídlem ve švýcarském Lausanne, Bata Asia Pacific-Africa se sídlem v Singapuru, Bata Latin America se sídlem v Ciudad de México a Bata North America se sídlem v kanadském Torontu. Firma je rodinným majetkem a své hospodářské výsledky nezveřejňuje. V roce 2008 v kanadském Torontu umírá dne 1. září Tomáš J. Baťa ve věku nedožitých 94 let. Pokračovatelem rodinné tradice je syn Thomas George Bata, ten nyní řídí obuvnické impérium.<sup>9, 10</sup>

Firma Baťa se může pochlubit svou nadací Tomáše Bati, která podporuje kulturu, vzdělání a rozvoj mládeže v hodnotách společnosti a podnikatelského ducha. A to vše proto, že díky těmto hodnotám se stalo jméno Baťa tak slavným. Projekt, který bude finančně podpořen, musí mít přínos v dané oblasti, výsledky a dopady v praxi. Dále musí být formálně zpracován, zdůvodněný po finanční stránce s návrhem pro předpokládanou schopnost realizace.<sup>11</sup>

Své boty vyrábí v Pákistánu, Indii, Bangladéši, na Srí Lance, v Malajsii, Indonésii. Prodejny a centra pro rozvoj produktů, kde se kontroluje především kvalita výroby, mají v Číně. Návrhářská centra se nachází v Paříži nebo v New Yorku.

Největší odbyt v Evropě má Francie, Švýcarsko, Itálie nebo Španělsko.<sup>12</sup>

---

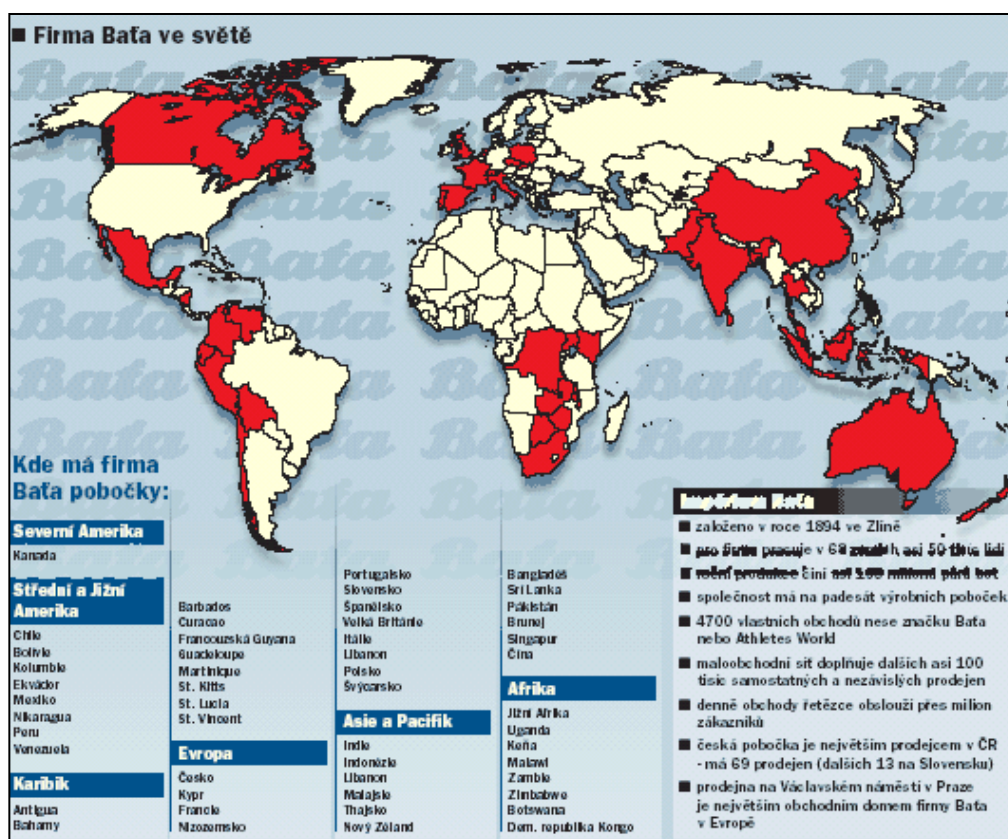
<sup>9</sup>[http://zpravy.idnes.cz/zemrel-podnikatel-tomas-bata-di3-/domaci.asp?c=A080901\\_163819\\_domaci\\_cen](http://zpravy.idnes.cz/zemrel-podnikatel-tomas-bata-di3-/domaci.asp?c=A080901_163819_domaci_cen) (2010)

<sup>10</sup> <http://www.bata.cz/o-nas/z-historie.html>, (2010)

<sup>11</sup> <http://www.batova-vila.cz/CZ/Nadace-Tomase-Bati-Grantova-politika.html>, (2010)

<sup>12</sup> <http://byznys.ihned.cz/c1-39586080-boty-delaji-cloveka>, (2010)

Obr. č. 2.8: Skupina podniků firmy Bat'a



zdroj: [http://img.idnes.cz/ekonomika/A040916\\_FRI\\_BATA\\_N.GIF](http://img.idnes.cz/ekonomika/A040916_FRI_BATA_N.GIF)

### 2.3.2 Deichmann

V roce 1913 Heinrich Deichmann otevřel obuvnickou dílnu v Essen-Borbecku. Obuv vyrobená v továrně se začala prodávat v roce 1919, časem byla stále důležitějším zdrojem příjmu. V roce 1930 proběhlo otevření první prodejny v Essen-Borbecku.<sup>13</sup>

Zakladatel Heinrich Deichmann zemřel v roce 1940. Po jeho smrti pokračuje ve vedení obchodů jeho manželka Julie Deichmann s dětmi. V roce 1949 byla otevřena první prodejna v Düsseldorfu. Byla to první prodejna, která byla otevřena v jiném městě než v Essen-Borbecku.<sup>14</sup>

V roce 1955 dochází ke změně koncepce prodejny, rozvíjí se prodej v pasážích. Deichmann přišel s novinkou, vystavují obuv na stojanech před

<sup>13</sup> [http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company\\_chronik\\_1.php](http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company_chronik_1.php), (2010)

<sup>14</sup> [http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company\\_chronik\\_2.php](http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company_chronik_2.php), (2010)



prodejnou, snaží se více přiblížit zákazníkovi. V následujícím roce 1956 přebírá vedení firmy Dr. Heinz-Horst Deichmann a o 7 let později slaví tato firma 50 let od svého vzniku.

Deichmann v roce 1973 převzal švýcarský obuvnický řetězec Dosenbach. O pět let později otevřel centrální sklad v Bottropu a přestavěl centrálu v Essenu. Z důvodu větších zásob pro mnoho obchodních řetězců byl nucen otevřít druhý centrální sklad ve Feuchtwagenu, a to v roce 1988.

V roce 1989 došlo ke změně vedení, dosavadního Dr. Heinz-Horst Deichmanna vystřídal Heinrich O. Deichmann. I nový vedoucí firmy pokračoval v přebírání obuvnických řetězců, v roce 1992 převzal švýcarský obuvnický řetězec Ochsner. Dále se dostal i na rakouský obuvnický trh. Z kapacitních důvodů musela obuvnická firma otevřít v pořadí 3. distribuční centrum v Soltau.

Rokem 1955 odstartoval své první vysílání televizní reklamy se sloganem: „Značková obuv tak výhodně – Deichmann“. Od německého znovusjednocení bylo otevřeno 140 prodejen v nových spolkových zemích. V celém Německu je to nyní více než 700 prodejen.

Od roku 1997 má své prodejny i v Polsku. V následujícím roce, v roce 1998 se otevřelo čtvrté distribuční centrum, a to ve Wolfenu, dále proběhlo slavnostní otevření nové centrály v Essen-Borbecku. O rok později Heinrich O. Deichmann přebírá předsednictví ve vedení obuvnické firmy Deichmann.<sup>15</sup>

V roce 2001 byly otevřeny první prodejny ve Velké Británii a Maďarsku. Rok 2002 přinesl mnoho změn, mezi nimi i možnost nakupování on-line na adrese: Deichmann-The Shop, převzetí amerického obuvnického řetězce Off Broadway a v neposlední řadě i vyznamenání Dr. Deichmanna „Cenou zakladatele“.

A konečně v roce 2003 proniká firma Deichmann i na trh v České republice a Dánsku. Zároveň slaví firma 90 let od svého založení. V následujícím roce zahájila novou kampaň „Dobrý obchod Deichmann“ a také otevřela první prodejnu na Slovensku.

Jednu ze společenských aktivit, kterou Deichmann zahájil, byla pracovní iniciativa v roce 2004 proti nezaměstnanosti mládeže, a to v Nadaci firmy, která nabízí pomoc pro znevýhodněné mladé lidi.

---

<sup>15</sup> [http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company\\_chronik\\_3.php](http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company_chronik_3.php), (2010)

Rok 2005 byl pro Deichmann významný tím, že převzal ochranná práva u značky pánské obuvi Gallus, tradiční značky „Elefanten“. O rok později se značka Elefanten vrací na trh. I rok 2006 byl bohatý pro firmu. Otevřela se 1000. prodejna Deichmann v Německu. 30. září zmíněného roku oslavil Dr. Heinz-Horst Deichmann své 80. narozeniny. Dále firma rozšířila distribuční centrum v Soltau a Bottropu a přijala exkluzivní obuv Gallus do svých obchodních řetězců. A následně otevřela nové prodejny na Slovinském a Tureckém trhu.

V roce 2007 otevřeli prodejny v Chorvatsku, Rumunsku a Švédsku. Populární hudební skupina „Pussycat Dolls“ se stala novými mezinárodními reklamními partnery firmy Deichmann. Následující rok otevřela firma Deichmann nové obchodní centrum v Essenu, na ulici Limbecker StraÙe. Dále otevřela první prodejny v Itálii a Litvě. A jako poslední věc v tomto roce vytvořili Sugababes z Velké Británie reklamu pro Star-Collection zmíněné firmě.

I v roce 2009 pokračuje firma v otevírání nových prodejen, nyní v Bulharsku. To sebou přineslo i otevření 5. distribučního centra Dunajská Streda na západním Slovensku. Pro rok 2010 je zatím známo jen otevření prodejen ve Španělsku, podrobnější znázornění skupiny podniků firmy Deichmann je znázorněno v obrázku č. 2.6.<sup>16</sup>

Cílem společnosti je sloužit svým zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a pomáhat lidem v nouzi. V zastoupených zemích chce být pro své zákazníky nejlepším prodejcem obuvi s co nejvyšší kvalitou za rozumnou cenu.

Zaměříme-li se na zaměstnance, firma vyžaduje, aby vedoucí daných prodejen vytvářeli prostor pro vlastní iniciativu prodejců s maximální péčí o zákazníky. Dle jejich výkonů je také hodnotí, aby podpořili jejich aktivitu.

Dalším cílem společnosti jsou zákazníci, kterým chce společnost nabídnout módní a kvalitní obuv za příznivou cenu. Myšlenky firmy jsou orientovány na spokojenost zákazníků, získání jejich důvěry a uspokojení všech kategorií zákazníků. S dodavateli udržuje čestné a partnerské jednání. Přitom nakupuje za velmi příznivé ceny.

---

<sup>16</sup> [http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company\\_chronik\\_4.php](http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company_chronik_4.php), (2010)

**Obr. č. 2.9: Skupina podniků firmy Deichmann.**



zdroj: [http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company\\_deichmann\\_grp.php](http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company_deichmann_grp.php)

Více jak 30 let se tato firma snaží pomoci chudobou trpícím lidem v Indii. Za tuto dobu pomohla firma více než 100 000 Indů ke zlepšení celkových životních podmínek. Pro obyvatelstvo zde postavilo například vodovody nebo pravidelně zásobovalo mlékem podvyživené malé děti. Dále jim poskytla lékařskou pomoc pro malomocné a nemocné tuberkulózou. Projekt také obsahoval vybavení ve školách a možnost odborného vzdělání pro další generace. Organizace wortundtat podporuje v Moldávii od r. 2006 lékařské centrum „Gloria“. Svou pomoc nabízí dále i v Tanzánii, kde se snaží obyvatele podpořit ve vybudování zdravotnických služeb, zemědělství, školním vzdělání a řemeslech.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> [http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company\\_unternehmensleitbild.php](http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company_unternehmensleitbild.php), (2010)

### 3 Teoretická východiska nákupního prostředí

Každý prodejce a obchodník se snaží zajistit co možná neoptimálnější podmínky pro nákup svým zákazníkům, kteří chtějí v jeho prodejně utratit peníze. Vytváří tedy jakousi nákupní atmosféru, která je nehmotným projevem dané jednotky.

Firma by měla mít představu o faktorech, které ovlivňují spotřebitele. Tyto faktory by měla firma využít k diferenciaci. Tak jak bude zákazník vnímat produkt, tak ovlivní současnou pozici značky na trhu v myslích spotřebitelů.

Další diferenciací od konkurence je maximální přizpůsobení prodejen požadavkům zákazníků, které získá výzkumem nebo díky věrnostnímu programu. Zákazníky může také přitáhnout cenou, kterou může vyzdvihnout v mottech firmy.

Čím lépe pochopí obchodní firma motivy nakupování, postoje a preference zákazníků, tím lépe na ně může reagovat a působit.<sup>18, 19</sup>

#### 3.1 Nákupní prostředí

Nákupní prostředí je tvořeno všemi prvky maloobchodní jednotky a jejího provozu, mezi které řadíme zboží, pracovníky, zařízení, plochu, stavbu, provozní operace a také zákazníky.

Nákupní atmosféra je působení prostředí maloobchodu na smysly, které vědomě či podvědomě vnímá zákazník. Nákupní atmosféru tvoří kvantitativní a kvalitativní charakteristiky. Mezi kvantitativní charakteristiky řadíme počet personálu, velikost prodejny či velikost zásoby. Kvalitativní charakteristiky jsou například uspořádání prodejny, dispoziční řešení obchodu či její vzhled. Skrze nákupní atmosféru vzniká komunikace obchodníka se zákazníky.<sup>20, 21</sup>

##### 3.1.1 Design prodejny

Design prodejny je tvořen z vnějšího a vnitřního vzhledu.

---

<sup>18</sup> ZAMAZALOVÁ (2009)

<sup>19</sup> MIKOLÁŠ (2005)

<sup>20</sup> CIMLER (2007)

<sup>21</sup> <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pdf/ps09/obchod/web/pages/nakupni-prostredi-a-nakupni-atmosfera.html>, (2011)

### ➤ **Vnější design**

Pomocí vnějšího designu prodejny naláká obchodník zákazníky a to již z velké vzdálenosti pomocí zajímavé architektury či jinými poutači, jako například plakáty, výzdobou výlohy či informačními tabulemi.

Pomocí exteriéru prodejny je obchod schopen představit potencionálnímu zákazníkovi sortiment, který nabízí. Dále si pomocí vnějšího vzhledu zákazník může udělat představu o cenové úrovni prodáváného sortimentu. Vnější vzhled prodejny by také měl ladit k okolí.

Výkladní skříně by měly přilákat zájemce do prodejny. Pomocí nich by měl obchodník poskytnout potencionálním zákazníkům široké spektrum informací. Zboží, na které se firma specializuje, by mělo mít ve výkladní skříní přednost před ostatními. Je vhodné zkombinovat rychloobrátkové zboží se stálým sortimentem prodejny. V popředí výlohy dát přednost ziskovějšímu zboží. Po uplatnění těchto faktorů by mělo být uspořádání ve výkladní skříní přehledné a poutavé. Pro zpestření se mohou využít aranžérské doplňky, které však nesmí potlačovat prezentaci zboží.

Na prodejní jednotce by měl být umístěn nápis identifikující firmu, která zde prodává. Z nápisu by mělo být také zřejmé, co prodává, v jaké otevírací době a na jaké adrese. Nápis na prodejní jednotce by měly být viditelné, pravdivé a úplné.

K exteriéru také patří parkovací plochy, které vytváří přednákupní atmosféru prodejní jednotky. Vzdálenost od parkoviště by měla být co nejmenší s ohledem na dostupnost s nákupními vozíky. Abychom zavedli zákazníky na požadované místo, musíme vybavit okolí prodejny orientačními tabulemi.

### ➤ **Vnitřní design**

Design prodejny dále tvoří vnitřní design, který se skládá z materiálu použitého uvnitř prodejny. Dále jde o to, jak je prodejna zařízena, osvětlena a jaké barvy zákazníka obklopují. V neposlední řadě pomocí interiéru můžeme zákazníka ovlivnit zvukovou kulisou, vůní či teplotou.

**Interiér** by měl být v souladu s prodáváním sortimentem i s image prodejny. Dále by neměl porušovat hygienické a bezpečnostní předpisy, což platí i pro použitý materiál.

Mezi **zařízení prodejny** řadíme vozíky, pokladny či automaty. Obchodní zařízení se musí neustále modernizovat. A to kvůli požadavkům ze strany zákazníků i ze strany konkurence.

Výběr **osvětlení** musí odpovídat velikosti prodejní místnosti, dekoracím a stylu prodejní image. Osvětlení můžeme barevně sladit s barvami interiéru.

**Barvy** často ovlivňují zákazníka při rozhodování. Barva ve výloze by měla zákazníka přilákat vstoupit do obchodu a barva interiéru by měla podtrhnout samotné zboží.

I **hudební kulisa** ovlivňuje nákupní chování zákazníků. Daná hudba by měla odpovídat prodávanému sortimentu. Totéž platí i pro zvolenou vůni v prodejně.<sup>22, 23, 24</sup>

### 3.1.2 Dispoziční řešení

Dispozičním řešením prodejny chápeme to, jak je obchodní jednotka prostorově uspořádána. Rozlišují se tyto modely dispozičního řešení:

#### ➤ **Pravidelné**

Pravidelné dispoziční řešení je typické pro uzavřené samoobsluhy, v tomto modelu je vystavené zařízení uspořádáno rovnoběžně s bočními stěnami prodejny. V těchto obchodních jednotkách je maximálně využita její plocha. Pohyb zákazníka je řízen vybraným dispozičním řešením, které omezuje zákazníka v řízení pohybu po vybrané prodejně. Naopak toto řešení je výhodné pro obchodníky, kteří tohoto využívají pro prezentaci veškerého zboží. Zákazníci si nakonec mohou odnést více zboží, než které si chtěli koupit.

#### ➤ **S volným pohybem**

V tomto dispozičním řešení se zákazníci mohou pohybovat dle vlastní vůle. Využití prodejní plochy už není tak velké, jako u pravidelného řešení.

#### ➤ **S polozavřenými prodejními úseky**

Tyto prodejny mají oddělené prodejní úseky s vybraným zbožím pro potřebný segment. Tyto úseky mohou mít jiné barevné řešení, design či jinou formu prodeje.

#### ➤ **Standardní obslužné**

Tyto obchodní jednotky řadíme mezi klasické pultové prodeje. V tomto případě nelze moc ovlivnit zákazníka k jinému nákupu, než k takovému, který si promyslel sám, když potřeboval nějaké zboží z vybraného maloobchodu.<sup>25, 26</sup>

---

<sup>22</sup> PRAŽSKÁ (2002)

<sup>23</sup> CIMLER (2007)

<sup>24</sup> <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pdf/ps09/obchod/web/pages/plochy-a-dispozicni-zarizeni.html>, (2011)

<sup>25</sup> CIMLER (2007)

➤ **Ostrůvkový layout**

Toto dispoziční řešení je charakteristické pro dražší a speciální zboží. Oblé a jemné křivky interiéru zabezpečují příjemný pohyb zákazníků. Jde však o finančně náročnější záležitost.

➤ **Smišený layout**

Jedná se o velmi funkční celek díky sloučení předchozích druhů layoutu. Zákazník se zde pohybuje kolem zdí a regálů směrem do centra prodejny.<sup>27</sup> Zmíněné druhy dispozičního řešení jsou znázorněny v příloze č. 1.

### **3.1.3 Presentace zboží**

Presentací zboží se snažíme co nejvíce ovlivnit zákazníka ke koupi daného výrobku. Nejčastější presentační techniky jsou:

- vertikální presentace,
- horizontální presentace,
- otevřená presentace,
- tematická presentace, aj.

➤ **Vertikální presentace**

Zboží stejného druhu je vystaveno v úrovních pod sebou, šíře nabídky je v horizontálním směru.

➤ **Horizontální presentace**

Tato presentace je vhodná pro menší prodejny. Presentace zboží je horizontálně a množství prezentovaného druhu je malé.

➤ **Otevřená presentace**

Zde se předpokládá aktivní zapojení zákazníka, při této presentaci si zákazník může zboží vyzkoušet, prohlédnout či porovnat s jiným zbožím. Tato presentace zvyšuje ovlivnění zákazníka k nákupu.

➤ **Tematická presentace**

V tomto stylu se prodejna zaměří na jednu z mnoha příležitostí, které doplní o široký sortiment zboží. Zákazník si proto v daném tématu může vybrat ze širokého

---

<sup>26</sup> PRAŽSKÁ (2002)

<sup>27</sup> <http://eregal.ihned.cz/c1-29003830-layout-cit-aeaktivita>, (2011)

sortimentu zboží. Mezi témata můžeme zařadit například sportovní záležitost, lyžařskou sezónu, svátek Svatého Valentýna a mnoho jiných.

Mezi jiné prezentace zboží můžeme zařadit sezónnost, akční nabídky, prezentace impulzního zboží, hromadnou prezentaci či naopak prezentaci sólo.

#### ➤ **Zásady pro prezentaci**

Zásad pro prezentaci zboží je mnoho. Sortiment by měl obsahovat vždy nové prvky, prezentování by mělo být originální, úseky prezentace zboží by měly být bez přísného řádu. Dalším doporučením je i pořádat na prodejní ploše akce, které přinášejí změnu v maloobchodní jednotce.

#### ➤ **Umístění výrobku**

Zákazník nejintenzivněji vnímá zboží v jeho zorném poli. Do těchto míst by měl prodejce umístit takové zboží, které by měl zákazník nejvíce vyhledávat. Umístění výrobku souvisí také s cenou. To zboží, které je nejvíce cenově dostupné umístíme do zorného pole, dražší zboží nad zorné pole očí a levnější zboží pod zorné pole očí. Pomocí umístění výrobku může obchodník ovlivnit zákazníka při jeho rozhodování o koupi.

#### ➤ **Prezentační prostředky**

Mezi nejvyhledávanější prezentační prostředek patří display, pomocí něhož informuje obchodník zákazníky. Prezentační prostředky zákazníkovi dále:

- zlepšují orientaci,
- poskytují doplňkové informace,
- upozorňují na zajímavé nabídky.

Tyto prostředky rozhodují o nákupech impulzivních. Proto musí být dobře viditelné, musí být umístěny nad hlavami zákazníků nebo na obvodových stěnách. Malé poutače a letáky by měly být umístěny na místě s největší frekvencí nebo u zboží. Pomocí prezentačních prostředků navedeme zákazníka tím směrem, kterým potřebujeme, aby šel.

#### ➤ **Personál**

Snad nejvíce se na tvorbě nákupní atmosféry podílí prodejní personál. Musí být schopen obsloužit zákazníka na odborné úrovni, včetně poradenské aktivity. Personální management by měl zajistit výběr, vzdělávání, rozmisťování, řízení i kontrolu pracovníků v obchodě. Právě hodnocením personálu pomocí metody



mystery shoppingu se budu zabývat v mé bakalářské práci. Protože prodejní personál tvoří nejvýznamnější část nákupního prostředí.<sup>28,29</sup>

### **3.2 Flexibilita prodejny**

Na dobrém fungování maloobchodní jednotky závisí úspěch firmy. Maloobchod je specifický tím, že se musí přizpůsobovat vlivům svého okolí. Flexibilita podléhá hodinovým výkyvům v průběhu dne. Manažer maloobchodu musí reagovat především na tyto vnější vlivy:

#### **➤ Frekvence zákazníků**

V průběhu prodejního dne se mění příliv zákazníků, kteří navštíví maloobchodní jednotku. Využití personálu v provozu se měří pomocí záznamů výkyvů v různých hodinách, dnech, týdnech či měsících v roce. Čím více je zákazníků v maloobchodní jednotce, tím více se mění podmínky nákupu i atmosféra v dané jednotce.

#### **➤ Region, spádová oblast a konkurence v bezprostředním okolí**

Mezi požadavky na provoz jednotky zařazujeme charakter regionu, hustotu osídlení místa provozu, množství pracovních příležitostí, konkurence nebo místní zastupitelství.

#### **➤ Dodavatelé**

Flexibilita prodejny je také ovlivněna ze strany dodavatelů. Na těch závisí dodávky zboží do prodejny. Podle druhu zboží se maloobchodní jednotka domluví ohledně dodávek.

#### **➤ Směry vývoje řízení a kontroly maloobchodního provozu**

Díky pokroku v programovém vybavení pokladních systémů se stalo snazší zjistit potřebný čas na jednotlivé operace. Na základě těchto kontrolních systémů roste efektivnost a zlepšování služeb zákazníkům. Pomocí programového vybavení je snazší vytvářet objednávky, protože vedoucí provozu má přehled o širší sortimentu, nejprodávanějším zbožím a především nad úbytkem zboží v prodejně nebo ztrátách.

---

<sup>28</sup> CIMLER (2007)

<sup>29</sup> PRAŽSKÁ (2002)

### ➤ **Posuzování optimálního počtu obsluhujících**

Vzhledem k nepravdělnosti vstupů zákazníků do maloobchodní jednotky dochází ke kolísání potřeby počtu obsluhujících. Ideální stav je, když zákazník vstoupí do prodejny a je ihned obsloužen. Což znamená, že by měl být počet obsluhujících větší než počet zákazníků. Jenže v době výkyvu počtu zákazníků je personál nevyužit a dochází ke ztrátám na mzdách. Čím delší dobu čeká zákazník na obsluhu, tím více posuzuje maloobchodní jednotku negativně. Doba čekání ve frontě je závislá na schopnosti obsluhy poskytnout rychlou obsluhu, je tedy třeba zkrátit dobu čekání zákazníka. Je tedy nutné stanovit optimální dobu čekání zákazníka na obsluhu jako kompromis mezi ztrátou zákazníků a mzdovou ztrátou. Překročí-li se tato stanovená doba, vzrůstá pravděpodobnost, že zákazník odejde ke konkurenci.

30, 31

### **3.3 Metoda mystery shopping**

„Mystery shopping“ (do češtiny se překládá jako fiktivní nebo tajné nakupování) je celosvětově využívaná metoda pro zjištění kvality poskytovaných služeb zákazníkům prostřednictvím fiktivních zákazníků. Mystery shopper má za úkol sledovat nákupní prostředí, obchodní, komunikační a vyjednávací schopnosti personálu. Díky tajným nákupčím se hodnotí personál objektivně, protože nikdy neví, kdo ho může kontrolovat. Na základě předem vypracovaného scénáře, který hodnotí tajný nákupčí víme, jak skutečně probíhá jejich jednání se zákazníky, ochota, přístup a kvalita předávaných informací. Následné vyhodnocení mystery shoppingu vede ke zlepšení poskytovaných služeb zákazníkům. Výzkum by se měl v pravidelných intervalech opakovat, aby vedoucí poboček zpozorovali změny, které měly přinést nápravné kroky.<sup>32, 33</sup>

---

<sup>30</sup> TOMEK (2009)

<sup>31</sup> PRAŽSKÁ (2002)

<sup>32</sup> <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/inspekce-a-kontroly/mystery-shopping/1000547/19444/>, (2011)

<sup>33</sup> GOW (2003)

Mystery Shopping je investicí do rozvoje společnosti, zvýšení ziskovosti a vylepšení image značky prostřednictvím zlepšení zákaznického servisu. Spokojený zákazník je loajální, vrací se a svůj dojem sděluje dalším potenciálním zákazníkům.<sup>34</sup>

**S mystery shoppingem se můžeme setkat v:**

- maloobchodních jednotkách,
- nákupních centrech,
- službách,
- hotelech a restauracích,
- kinech
- a jiné, popis jednotlivých forem mystery shoppingu je uveden v příloze č. 2.

---

<sup>34</sup> <http://www.nms.cz/cz/metody/mystery-shopping/>, (2011)

## 4 Metodika výzkumu

V této kapitole blíže objasním cíl výzkumu, způsob získávání informací, a také postup při realizaci analýzy nákupní atmosféry ve vybraných maloobchodních prodejnách firmy Deichmann a Baťa.

### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zhodnotit nákupní prostředí vybraných maloobchodních prodejen s obuví pomocí metody mystery shopping. Podle stanovených kritérií jsem zhodnotila prodejny **v rámci jedné firmy**. Dále **z hlediska konkurence mezi jednotlivými firmami** navzájem. A na závěr jsem uskutečnila porovnání rozdílů mezi vybranými pobočkami **z hlediska jejich umístění** (město Hradec Králové či Pardubice versus Ostrava). Vhodně zvolenými návrhy a doporučeními by obě společnosti měli dosáhnout lepší úrovně na trhu, nebo se jí alespoň přiblížit.

#### Zdroj informací

Prostřednictvím zápisů do záznamových listů jsem získala primární data. Následné analýzy jsem provedla v programu Excel. Vzorové zápisy nejlépe hodnocené prodejny u každé hodnocené firmy naleznete v příloze číslo 3 a 4. Firma Deichmann nemá věrnostní program, proto má o dvě hodnocená kritéria méně. Tím pádem v závěrečném hodnocení je maximální počet bodů o 15 bodů nižší než u firmy Baťa.

### 4.2 Obsah výzkumu

Obsah výzkumu se skládá z pěti hlavních kritérií v záznamovém listě. Přičemž každý má tři bodované parametry. Maximální počet bodů v každém hodnoceném kritériu je 15 bodů, což znamená, že každý hodnocený parametr má maximálně 5 bodů. Přičemž nejdůležitějším kritériem je obsluha zákazníka, která má koeficient důležitosti 2. Méně důležitými kritérii je navázání rozhovoru a nabídka dodatečných služeb s koeficientem důležitosti 1,5. Součet všech bodů v hodnocených kritériích je u firmy Baťa 230 a u firmy Deichmann 215. Výsledek je také vyjádřen v procentu

úspěšnosti, kde mohly prodejny získat maximálně 100%. Níže je uvedena hlavní osnova výzkumu. Konkrétní hodnocená kritéria jsou podrobně popsána v příloze č. 5.

#### **Přivítání zákazníka**

- Vzhled a upravenost prodejny
- Přivítání zákazníka - prodejce
- Navázání rozhovoru – pokladního

#### **Navázání rozhovoru**

- Navázání rozhovoru – prodejce
- Vzhled a upravenost prodejce
- Vzhled a upravenost pokladního

#### **Obsluha zákazníka**

- Nabídka
- Asistence při zkoušení
- Podání informací

#### **Nabídka dodatečných služeb**

- Dodatečná nabídka
- Baťa klub
- Baťa domů

#### **Ukončení prodeje**

- Rozloučení pokladního
- Ukončení prodeje
- Rozloučení – prodejce

#### **Velikost datového souboru**

Maloobchodní síť firmy Deichmann tvoří 81 prodejen v České republice, konkurenční firma má 83 prodejen. Ve své práci jsem se zaměřila na maloobchodní jednotky ve městech Ostrava, Hradec Králové a Pardubice. Konkrétně tři prodejny Baťa a Deichmann v Ostravě. V Hradci Králové se nachází pouze jedna prodejna firmy Deichmann, proto jsem zbývající dvě hodnotila v Pardubicích. A tři prodejny firmy Baťa v Hradci Králové.

## Časový harmonogram

Průzkum probíhal v týdnu od 7. března do 10. března 2011. Příprava, výzkum, zpracování, analýza, vyhodnocení a interpretace výsledků výzkumu probíhala během předem stanoveného rozpisu kontrolních nákupů, konkrétní časový harmonogram je znázorněn v tabulce č. 4.1. Detailní rozpis návštěv maloobchodních jednotek v rámci výzkumu je v příloze č. 6.

**Tab. č. 4.1: Časový harmonogram**

Jednotlivé kroky	Březen				Duben				Květen				Červen			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Příprava dotazníku																
Výzkum																
Zpracování údajů																
Analýza a interpretace výsledků																
Návrhy a doporučení																
Prezentace																

Zdroj: Zpracováno autorkou

## Rozpočet

Náklady vzniklé v průběhu výzkumu souvisely především s tiskem záznamových listů (150 Kč) a dopravou (600 Kč), protože výzkum probíhal ve více městech. Poslední výraznou položkou byla cena ubytování (750 Kč). Celkem se jednalo o částku 1500 Kč.

## 4.3 Realizační fáze

Dle stanoveného harmonogramu jsem provedla analýzu nákupního prostředí vybraných maloobchodních jednotek. V momentě vstupu do provozovny jsem si zapamatovala skutečnosti, které jsem zhodnotila v záznamovém listu.

V další fázi jsem zpracovala data. Jednotlivá kritéria byla zhodnocena v pěti hlavních částech. Po realizaci všech nákupů v daný den jsem přepsala hodnocení ze záznamových listů do počítačové verze, která mi vyhodnotila celkový součet bodů.

Výsledky jsem zpracovala do tabulek a grafů s odlišením firemních barev. Jednotlivá kritéria nákupní atmosféry jsou vyjádřena v procentech. Čím více se

vyhodnocení konkrétní prodejny blížilo ke 100%, tím byla její nákupní atmosféra lepší. Součástí vyhodnocení je také porovnání získaných dat v rámci jedné firmy a srovnání z hlediska umístění. Cílem analýzy bylo najít pobočku s nejlepší nákupní atmosférou, tu jsem našla v konečném porovnání jednotlivých prodejen.

Na základě vyhodnocení jsem navrhla nápravná opatření, která by měla příští výzkum dovést k lepším výsledkům.

## **5 Analýza nákupního prostředí vybraných poboček**

Cílem této kapitoly je analýza výsledků výzkumu získaných metodou mystery shopping. Kapitola je rozdělena do pěti hlavních částí, které jsou postupně analyzovány.

### **5.1 Společnost Baťa a.s.**

Tato podkapitola se zabývá analýzou jednotlivých kritérií nákupní atmosféry, mezi která patří přivítání zákazníka, navázání rozhovoru, obsluha, nabídka dodatečných služeb a ukončení prodeje. Výsledky jednotlivých provozoven jsou znázorněny v grafech.

#### **5.1.1 Pobočka v Ostravě, Futurum**

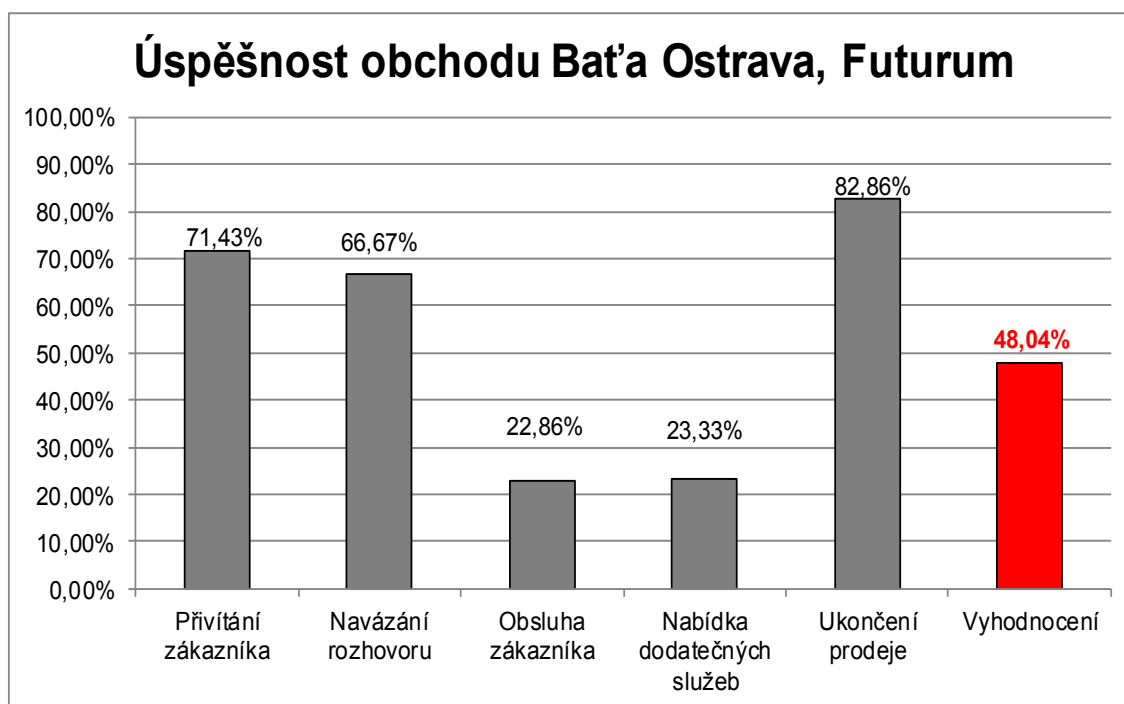
V obchodním centru Futurum, se nachází obuv značky Baťa, kde jsem provedla první hodnocení již zmíněné značky. Do maloobchodní jednotky jsem vstoupila dne 7. března 2011 v deset hodin a třicet minut. V tuto dobu zde obsluhovali tři zaměstnanci a zboží si vybíralo osm zákazníků. V hodnocené pobočce Futurum dosáhli **110, 5** bodů, což je **48, 04%**. Podrobnější informace k hodnocení jsou v příloze číslo 7 a v obrázku číslo 5.1.

Mezi nejhůře ohodnocené oblasti patří chování prodejce k zákazníkům. Hodnocený prodejce nepřivítal zákazníka ani s ním nenavázal rozhovor, ba naopak byl k zákazníkovi pasivní. Za obsluhu nezískal prodejce žádné dobré hodnocení, protože prezentoval výrobek s minimálními informacemi, podal zákazníkovi krabici s obuví, neřekl z jakého materiálu je vybraná obuv ani její účelovost. V situaci, kdy prodejce nenašel obuv v mé velikosti, nebyl schopen mi nabídnout službu Baťa domů. Na konci prodeje mne neujistil o správném výběru, ale formálně se rozloučil a tím ukončil prodej. U pokladní bych vytkla to, že se nezeptal na kartičku Baťa klub.

Mezi nejlépe hodnocené oblasti jsem zařadila upravenost interiéru a exteriéru maloobchodní jednotky. Dále pozdrav pokladní, která přivítala zákazníka neformálním a příjemným způsobem. Prodejce a prodavač měli čisté pracovní oblečení s viditelnou visačkou. Jako velmi dobré hodnotím, že prodejce neopominul způsob ošetřování vybrané obuvi a nabídku dodatečného zboží. Na závěr se prodejce i pokladní řádně rozloučili a za to získali vysoké ohodnocení.



Obr. č. 5.1: Hodnocení provozovny firmy Baťa Ostrava, Futurum



Zdroj: Vlastní

### 5.1.2 Pobočka v Ostravě, Galerie

V Ostravě Porubě, konkrétně v Třebovicích se nachází obchodní centrum Galerie, kde jsem provedla druhé hodnocení firmy Baťa. Do maloobchodní jednotky jsem vstoupila taktéž dne 7. března 2011. V jedenáct hodin padesát minut zde byli čtyři prodejci a tři zákazníci. Výsledek této pobočky je **134,5 bodů** což je **58,48%**. Konkrétní data grafu jsou v příloze číslo 7 a jejich znázornění v obrázku č. 5.2.

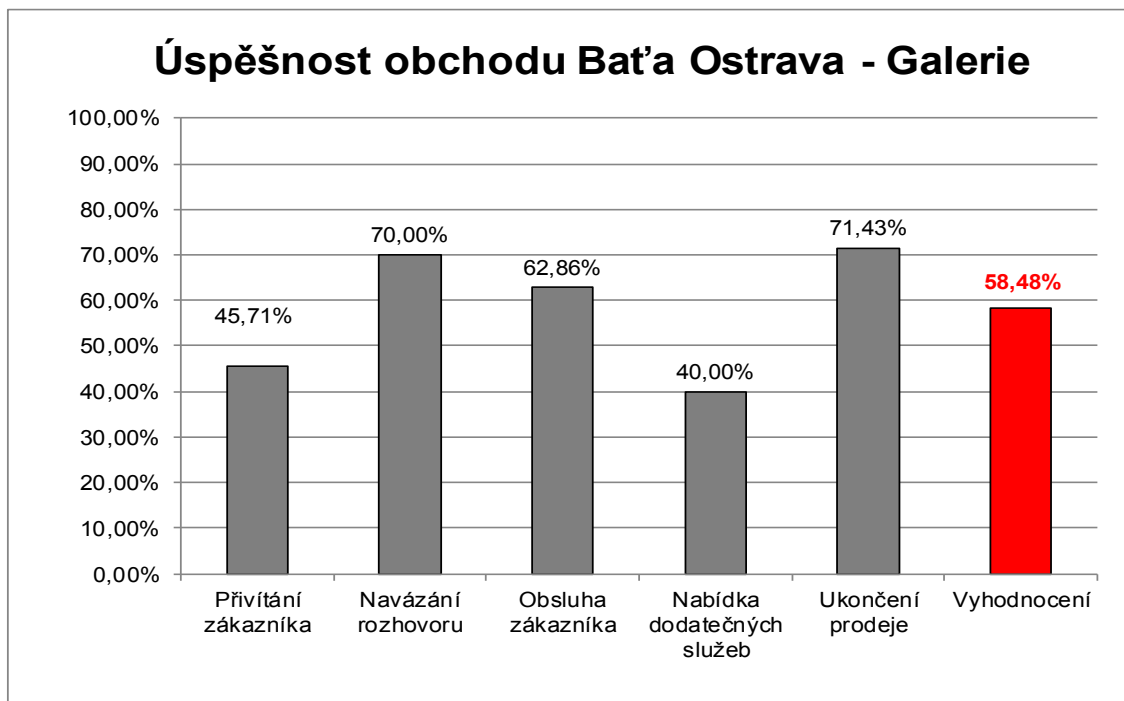
Nejméně bodů získala pobočka za kritérium přivítání zákazníka prodejcem, který byl zároveň i pokladním. Dále prodejce řádně neporovnal vybrané druhy zboží. V dalším kritériu prodejce vynechal posouzení velikosti vybrané obuvi. Jako zásadní problém u prodejce bylo to, že nenabídl možnost opisu<sup>35</sup> zakoupeného zboží na kartičku Baťa klub. V případě, kdy neměli obuv v mé velikosti, nepodal prodejce informaci o službě Baťa domů. Na závěr prodeje mne neujistil o správném výběru.

Nejlépe byla pobočka hodnocena za upravenost interiéru a exteriéru. Dále za vzhled a upravenost prodejce. Jako nejlepší u prodejce byla ohodnocena prezentace vybrané obuvi, ke které dodal i účelovost, materiál a ošetření, což bylo ohodnoceno dvanácti body. Pokladní, který byl zároveň i prodejcem se zeptal na kartičku Baťa

<sup>35</sup> opis = dodatečné přičtení bodů na kartičku Baťa klub

klubu, ale jak už bylo zmíněno, nenabídl opis v případě, že ji zákazník nemá u sebe. Prodejce se rozloučil formálně a nepozval zákazníka k další návštěvě.

**Obr. č. 5.2: Hodnocení provozovny firmy Baťa Ostrava, Galerie**



Zdroj: Vlastní

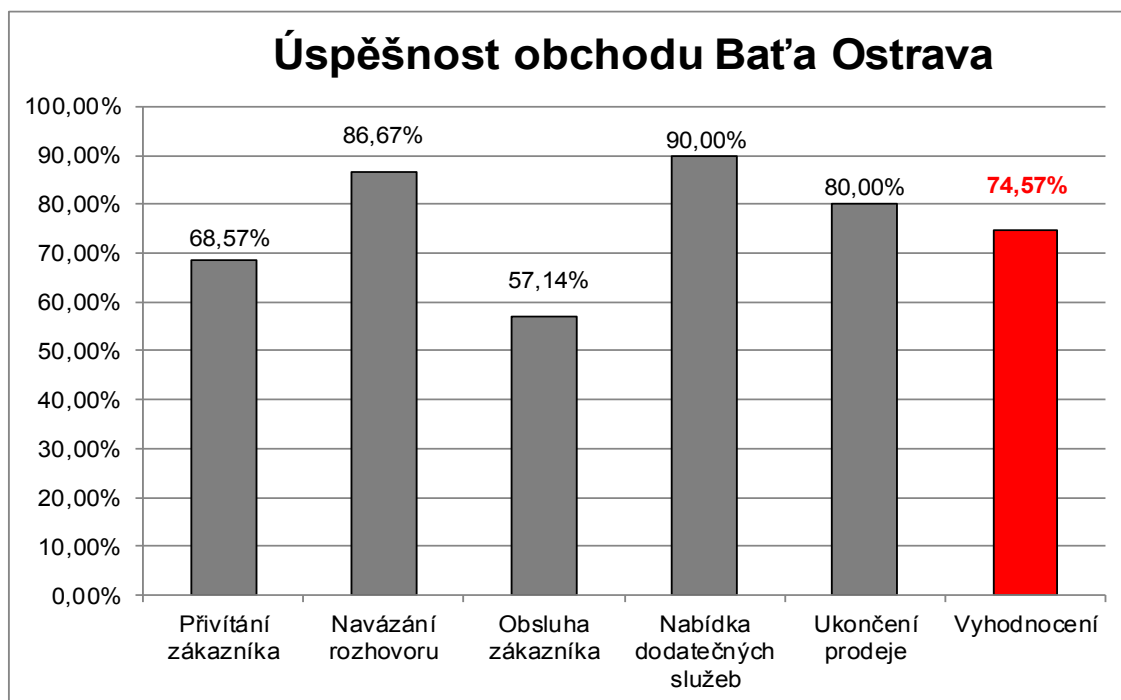
### 5.1.3 Pobočka v Ostravě, Masarykovo náměstí

Největší maloobchodní jednotka v Ostravě se nachází na Masarykově náměstí, poblíž obchodního centra Laso a vedle maloobchodní jednotky C&A. Do provozovny jsem vstoupila dne 7. března 2011 ve třináct hodin a čtyřicet minut. V uvedenou dobu zde byli čtyři zaměstnanci. Obuv si zde vybíralo osm zákazníků. V hodnocení získal tento obchod **171,5 bodů**, což činí **74,57%**. V příloze číslo 7 jsou výchozí data grafu a v obrázku číslo 5.3 je znázorněno procentní vyhodnocení jednotlivých kritérií.

Nejméně bodů ve výzkumu získala tato pobočka v kritériu přivítání zákazníka prodejcem. Zaměstnanec mne začal obsluhovat, až když jsem ho oslovila. Při obsluze působil formálně. Podal mi informace o vybrané obuvi v reakci na mé dotazy. Při rozhodování o koupi výrobku mi prodejce neřekl o účelovosti obuvi a z jakého materiálu je zboží mi řekl na dotaz. Hodnocená osoba ukončila prodej bez ujištění o správném výběru a rozloučila se formálně. Nejvíce bodů získal maloobchod za vzhled a upravenost prodejny. Téměř plný počet bodů získal za navázání rozhovoru pokladním až na to, že pozdravil formálně. Dále za vzhled a upravenost prodejce

a pokladního, kteří měli čistý pracovní oděv s viditelnou visačkou. O něco méně bodů získal prodejce za podání informací v reakci na dotazy zákazníka. Otázky tajného zákazníka se týkaly materiálu, účelovosti nebo ošetření obuvi. Plný počet bodů byl udělen za kritérium v bodech Baťa klub a Baťa domů. Zde byly poskytnuty plnohodnotné informace. Téměř plný počet bodů získala pobočka za ukončení prodeje.

**Obr. č. 5.3: Hodnocení provozovny firmy Baťa Ostrava, Masarykovo nám.**



Zdroj: Vlastní

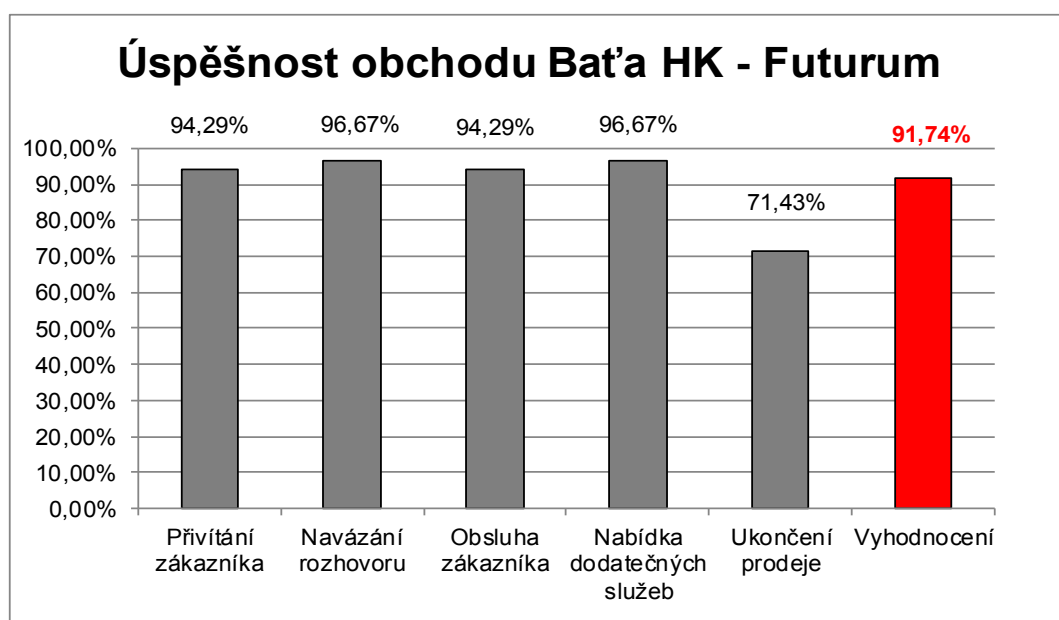
#### 5.1.4 Pobočka v Hradci Králové, Futurum

V obchodním centru Futurum v Hradci králové, se nachází jedna ze tří poboček v již zmíněném městě. Hodnocení jsem provedla dne 10. března 2011 v devatenáct hodin, dvacet minut. V tuto dobu byli v obchodě dva prodejci a dva zákazníci. Tento maloobchod dopadl v hodnocení následovně: získal **211 bodů** z možných 230 bodů, což činí **91,74%**. Záznamový list této pobočky je v příloze číslo 3, výchozí data grafu jsou umístěna v příloze č. 7 a procentuální vyjádření je v obrázku číslo 5.4.

Jediné co by se dalo u tohoto prodejce vytknout, byl formální projev a to, že neujistil zákazníka o správném výběru.

Hodnocení této maloobchodní prodejny dopadlo velmi dobře. Prodavač řádně přivítal zákazníka a jeho vzhled odpovídal vymezeným kritériím. Při hodnocení obsluhy nebylo co vytknout, prodavač prezentoval výrobek velmi správně, asistoval mi při obouvání a podal mi potřebné informace o vybrané obuvi. Při dotazu na obuv, která nebyla v mé velikosti, mi velice správně odpověděl, že mi může nabídnout službu Baťa domů, díky které mi pošlou vybranou obuv v mé velikosti až domů. Když prodavač zjistil, že mám o obuv zájem, nabídl mi jiné zboží, které by mne mohlo zajímat. V kritériu Baťa klub opomenul pokladní nabídku dodatečného opisu. Na konci prodeje se pokladní a prodavač řádně rozloučili.

**Obr. č. 5.4: Hodnocení provozovny firmy Baťa Hradec Králové, Futurum**



Zdroj: Vlastní

### 5.1.5 Pobočka v Hradci Králové, Tesco

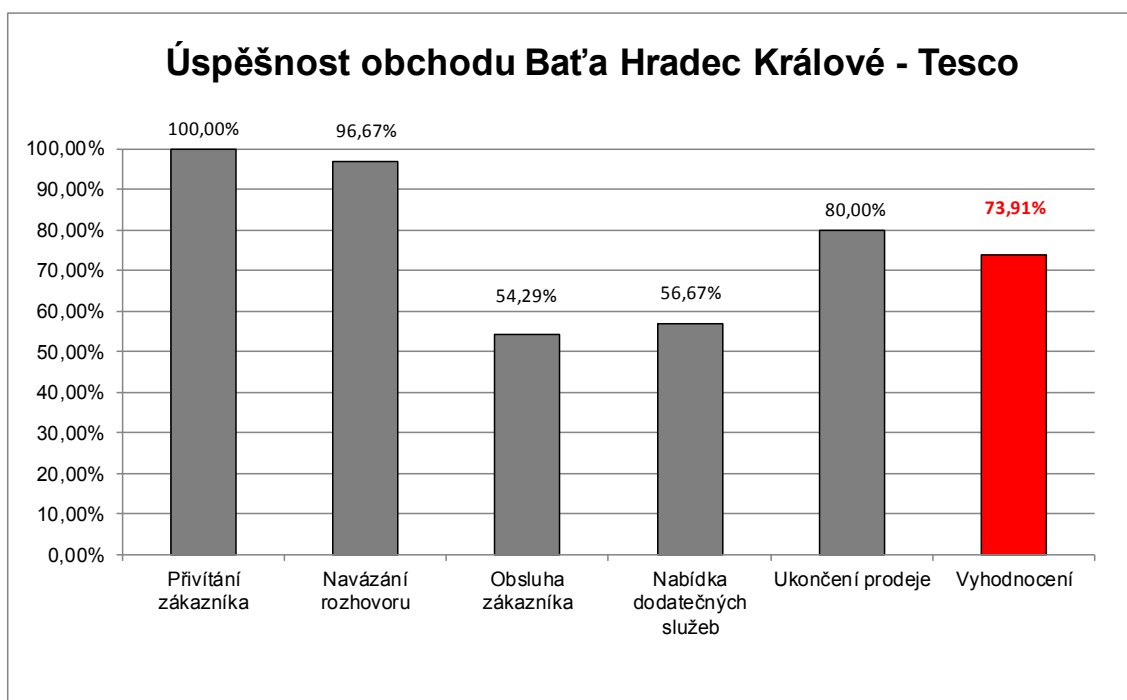
Mezi městy Hradec Králové a Pardubice se nachází obchodní centrum Tesco, kde nalezneme obchody jako je Makro, Tesco, Takko a také hodnocený Baťa. Výzkum jsem v této provozovně provedla taktéž 10. března 2011 v osmnáct hodin. V hodnocenou dobu zde obsluhoval jeden zaměstnanec čtyři zákazníky. Tato pobočka byla ohodnocena **170 body**, což je **73,91%**. Výchozí data grafu nalezneme v příloze číslo 7, vše je graficky znázorněno v obrázku č. 5.5.

U hodnoceného prodejce jsem vytkla něco málo k obsluze zákazníka. A to především, že nebyl schopen porovnat vybrané druhy zboží, neposoudil velikost zákaznickovy nohy s ohledem na vybranou obuv. Mezi poskytnuté informace

nezařadil prodejce účelovost. Když jsem našla obuv, která nebyla v mé velikosti, nenabídl mi službu Baťa domů. A na závěr prodeje mne neujistil o správném výběru.

Mezi kladné ohodnocení prodejce patřilo přivítání zákazníka, kde nevynechal jediné kritérium. Dále navázání rozhovoru se zákazníkem, které bylo okamžité a příjemné. Prodejce téměř správně prezentoval výrobek, byl nápomocen při nazouvání obuvi a podal dostačující informace ohledně vybraného modelu obuvi. V kritériu dodatečné nabídky poskytl zákazníkovi veškeré informace až na službu Baťa domů. A na konci prodeje se řádně rozloučil se zákazníkem, ale nepozval ho k další návštěvě.

**Obr. č. 5.5: Hodnocení provozovny firmy Baťa Hradec Králové, Tesco**



Zdroj: Vlastní

### 5.1.6 Pobočka v Hradci Králové

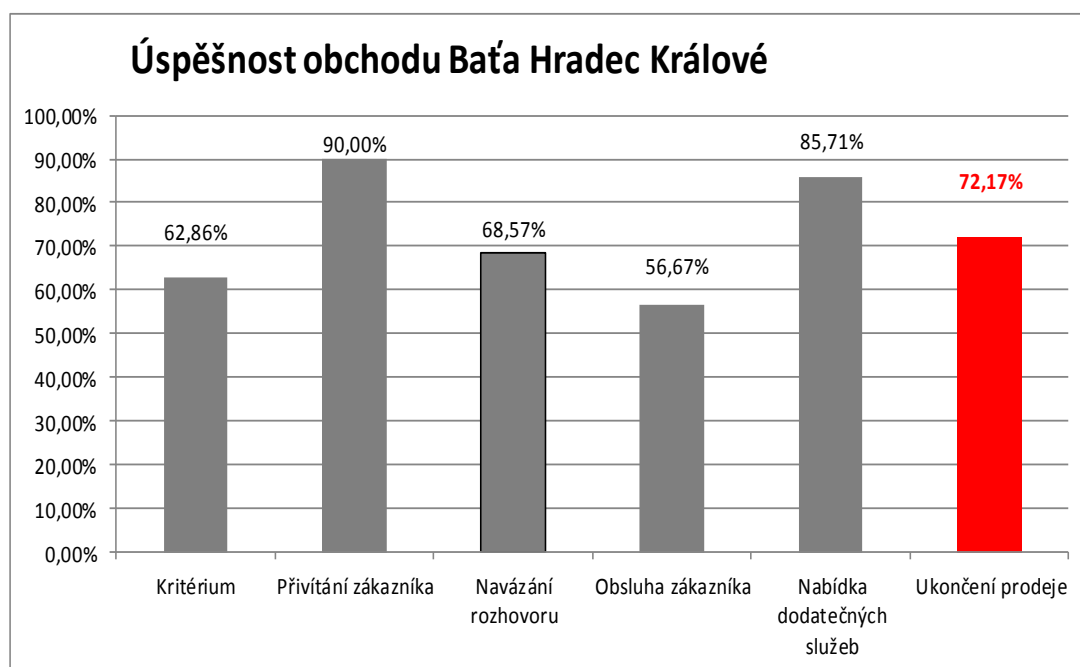
Poblíž náměstí nalezneme další a zároveň poslední pobočku firmy Baťa. Výzkum jsem v této provozovně provedla dne 10. března 2011 v sedmáct hodin. Obuv si vybírali čtyři zákazníci a obsluhoval je jeden zaměstnanec. Tato provozovna získala **166 bodů**, což je **72,17%**. Grafické znázornění je v obrázku č. 5.6. a jeho výchozí tabulka je umístěna v příloze č. 7.

Ve vybrané pobočce nepozdravil prodejce zákazníka, kontaktoval ho až na zákaznickou reakci. Během obsluhy zákazníka nebyl schopen porovnat vybrané druhy zboží mezi sebou ani neposoudil velikost obuvi vzhledem k zákaznickově

velikosti. Obuv, kterou si tajný nákupčí vybral, mu prodejce předal nepřipravenou do ruky. Na dotaz ohledně zboží, které neměli na pobočce v potřebné velikosti, neposkytl prodejce informaci o službě Baťa domů. Na konci prodeje nebyl zákazník ujištěn o správném výběru.

Mezi kladná ohodnocení patřil vzhled a upravenost prodejny. Prodejce, který obsluhoval zákazníka, byl vhodně oblečen a podal úplné informace k vybraným modelům zboží. Na konci prodeje nabídl všechny dodatečné služby kromě Baťa domů. Rozloučení prodejce se zákazníkem proběhlo dle kritérií až na ujištění o správném výběru.

**Obr. č. 5.6: Hodnocení provozovny firmy Baťa Hradec Králové**



Zdroj: Vlastní

## **5.2 DEICHMANN OBUV, s.r.o.**

Tato podkapitola se zabývá analýzou jednotlivých kritérií nákupní atmosféry, mezi které patří rovněž přivítání zákazníka, navázání rozhovoru, obsluha, nabídka dodatečných služeb a ukončení prodeje. Výsledky jednotlivých provozoven jsou znázorněny v grafech.

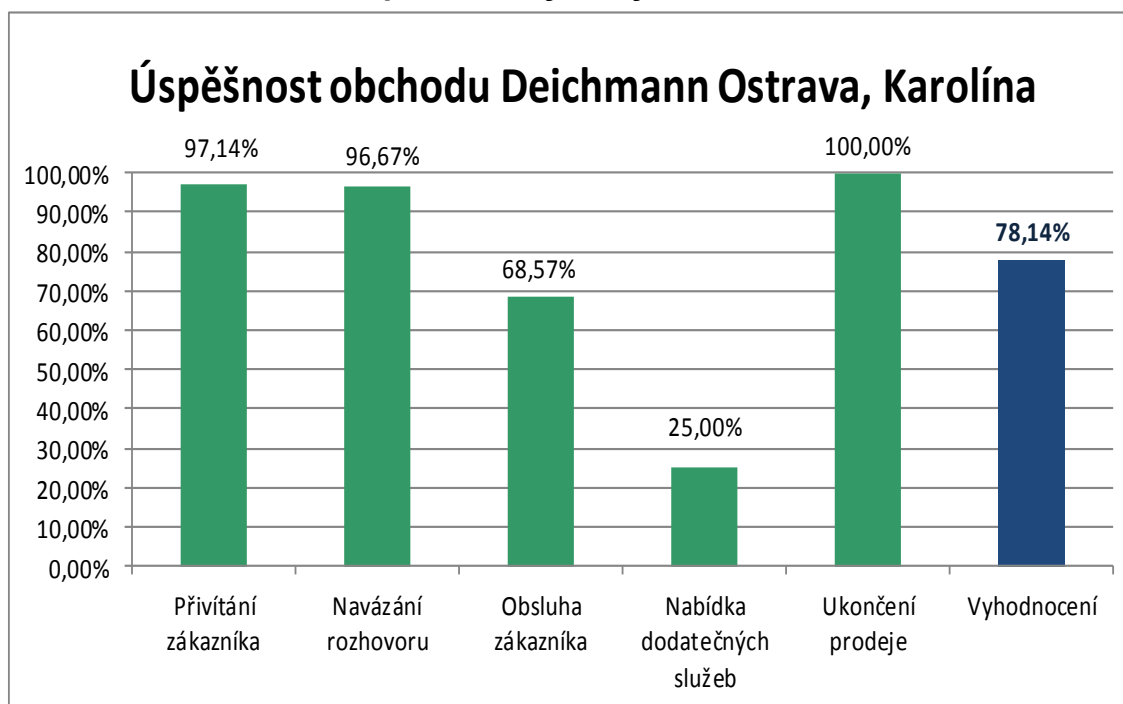
### 5.2.1 Pobočka v Ostravě, Karolína

V Moravské části Ostrava se nachází obchodní centrum Karolína, kde jsem provedla první hodnocení firmy Deichmann. Do maloobchodní jednotky jsem vstoupila dne 8. března 2011 v 10 hodin. V tuto dobu zde obsluhovali 2 prodejci, přičemž v obchodě byli 3 zákazníci. Výsledek této pobočky je **168 bodů**, což je **78,14%**. Tabulka s výchozími hodnotami grafu je umístěna v příloze č. 3 a grafické znázornění celého hodnocení je v obrázku číslo 5.7. Konkrétní záznamový list je umístěn v příloze číslo 4, jako nejlépe hodnocená prodejna firmy Deichmann.

Ihned při vchodu do obchodu mne pozdravil muž z ochranky a v prvním kontaktu také prodejce, který v dané chvíli obsluhoval jiného zákazníka. Vzhled a upravenost prodejny byla bezchybná. Taktéž byl bezchybný i vzhled prodejce. Během obsluhy vynechal prodejce informaci ohledně účelovosti obuvi. Vybrané zboží připravil zákazníkovi a podal jej do ruky. Informace ohledně materiálu a módnosti vyzkoušené obuvi podal prodejce správně, ale v reakci na dotaz. Po celou dobu prodeje působil zaměstnanec velmi příjemně a vstřícně. Rovněž i na konci prodeje se řádně rozloučil a pozval mne k další návštěvě.

Během obsluhy personál nepůsobil profesionálně v posouzení velikosti obuvi. Dále v podání informací ohledně vybraného zboží, kde chyběla účelovost. Dodatečnou nabídku provedl prodejce u pokladny a nabídl ponožkové zboží. Při hodnoceném kritériu vyhledat obuv v jiných pobočkách, nepodal prodejce potřebnou informaci.

Obr. č. 5.7: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Ostrava, Karolína



Zdroj: Vlastní

### 5.2.2 Pobočka v Ostravě, Třebovice

V Ostravě Porubě, konkrétně v Třebovicích se nachází obchodní centrum Galerie, kde jsem provedla druhé hodnocení firmy Deichmann. Do maloobchodní jednotky jsem vstoupila taktéž dne 8. března 2011. Ve dvanáct hodin třicet minut zde byli tři prodejci a osm zákazníků. Výsledek této pobočky je **119,5 bodů** což je **55,58%**. Grafické znázornění celého hodnocení je zobrazeno v obrázku číslo 5.8. a tabulka s výchozími hodnotami grafu je umístěna v příloze číslo 7.

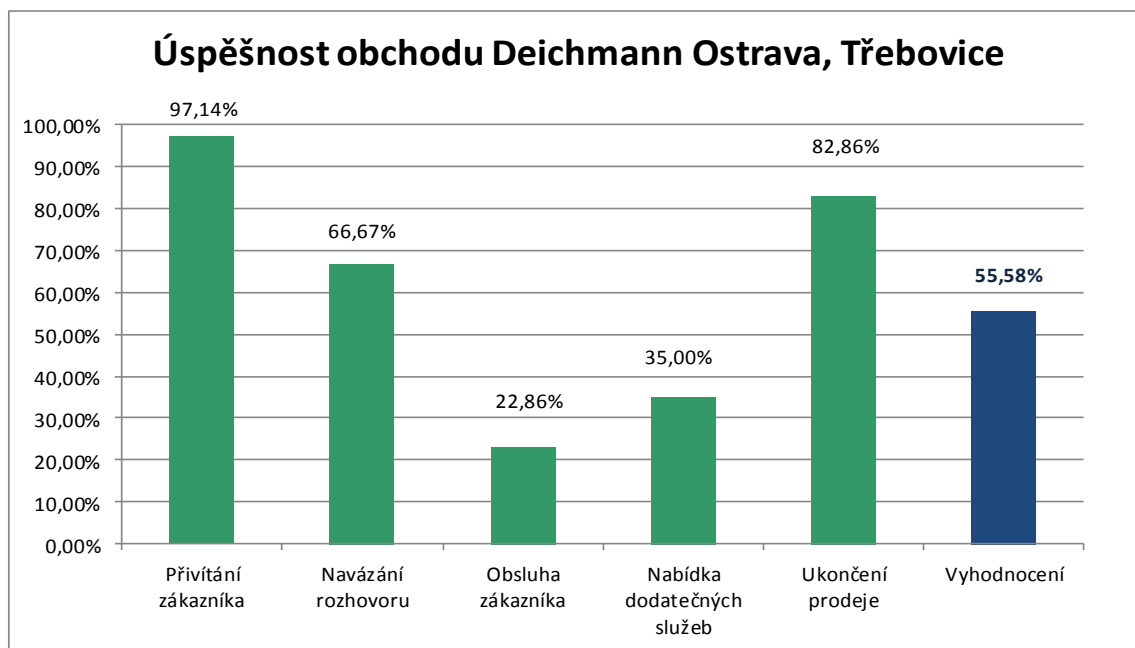
Druhá hodnocená maloobchodní jednotka působila čistě, veškerý sortiment byl doplněn podle jednotlivých druhů obuvi a zboží bylo vyrovnáno přehledně. Prodejce mne při příchodu formálně pozdravil, ale při hledání obuvi mi neasistoval. Hodnocený personál se mezi sebou bavil a nevěnoval pozornost zákazníkům. Všichni tři prodejci byli řádně oblečení. Na konci prodeje mne pozdravil i pokladník, který mi podal informace k ošetřování vybrané obuvi. K zakoupenému zboží mi pokladník nabídl drobné a ponožkové zboží. Prodejce i pokladník se neformálně rozloučili a poděkovali za nákup.

Jak již bylo zmíněno, prodejce se mnou nenavázal rozhovor, protože se bavil s jiným zaměstnancem. Personál jsem musela sama oslovit, aby mi našel vybranou obuv. Prodejce mi podal krabici s obuví a vybraného zboží neposoudil velikost. Dále



mi nepodal informace o účelovosti a materiálu zkoušené obuvi. V kritériu nalézt řešení pro zákazníka, který si vybral obuv, jež není na této pobočce, nepodal potřebné informace. Při ukončení prodeje mne neujistil o správném výběru a prodej ukončil pozdravem.

**Obr. č. 5.8: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Ostrava, Třebovice**



Zdroj: Vlastní

### 5.2.3 Pobočka v Ostravě, Avion

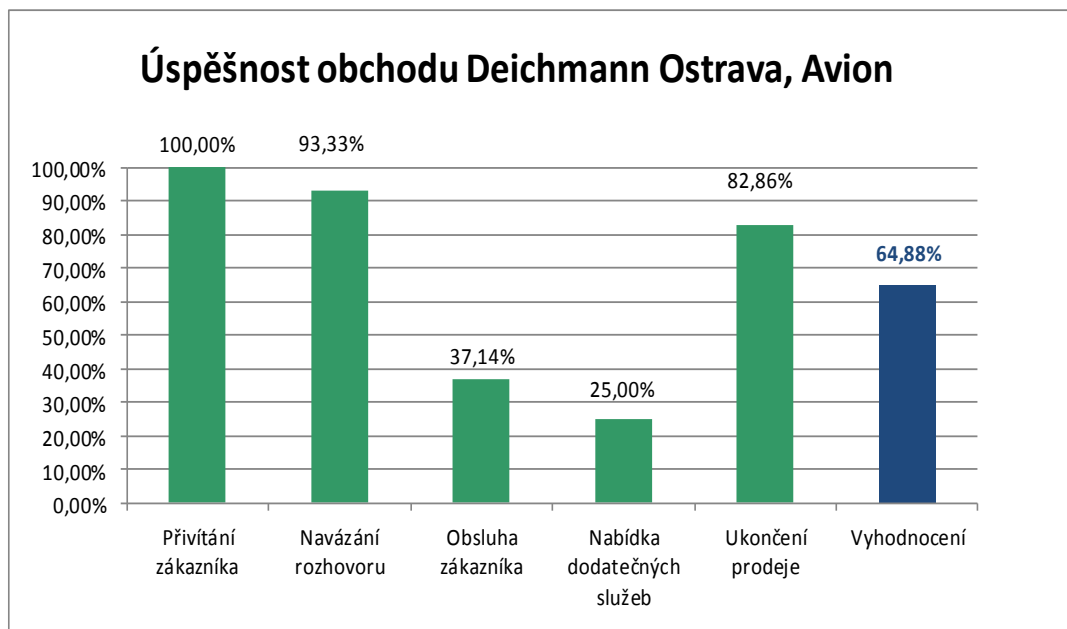
V Ostravě Zábřeh, se nachází obchodní centrum Avion, kde jsem provedla třetí hodnocení firmy Deichmann. Do maloobchodní jednotky jsem vstoupila taktéž dne 8. března 2011. Ve čtrnáct hodin deset minut zde byli tři prodejci a devět zákazníků. Výsledek této pobočky je **139,5 bodů** což je **64,88%**. Výchozí data grafu jsou umístěna v příloze číslo 7 a grafické znázornění v obrázku číslo 5. 9.

Při příchodu do třetí hodnocené pobočky firmy Deichman působil obchod velmi upraveně, měl čisté výlohy a hezkou výzdobu. Vystavené zboží bylo doplněno dle jednotlivých druhů obuvi. Prodejce a pokladní mne pozdravili hned při příchodu do obchodu. Po vstupu do maloobchodní jednotky mne personál oslovil do 5 minut. Kritérium hodnotící vzhled a upravenost prodejce bylo naprosto v pořádku.

Prodejce během nabídky vybraných párů obuvi vynechal informace o účelovosti a výhodách vybraných druhů obuvi. Z čehož také vyplývá, že nebyl schopen porovnat vybraný sortiment. Požadované zboží podal v krabici a velikost obuvi posoudil dotazem. K informacím ohledně účelovosti a materiálu podal

minimální informace v reakci. Prodejce v případě, kdy neměli danou obuv v požadované velikosti, nebyl schopen nabídnout vyhledání obuvi v jiných prodejnách.

**Obr. č. 5.9: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Ostrava, Avion**



Zdroj: Vlastní

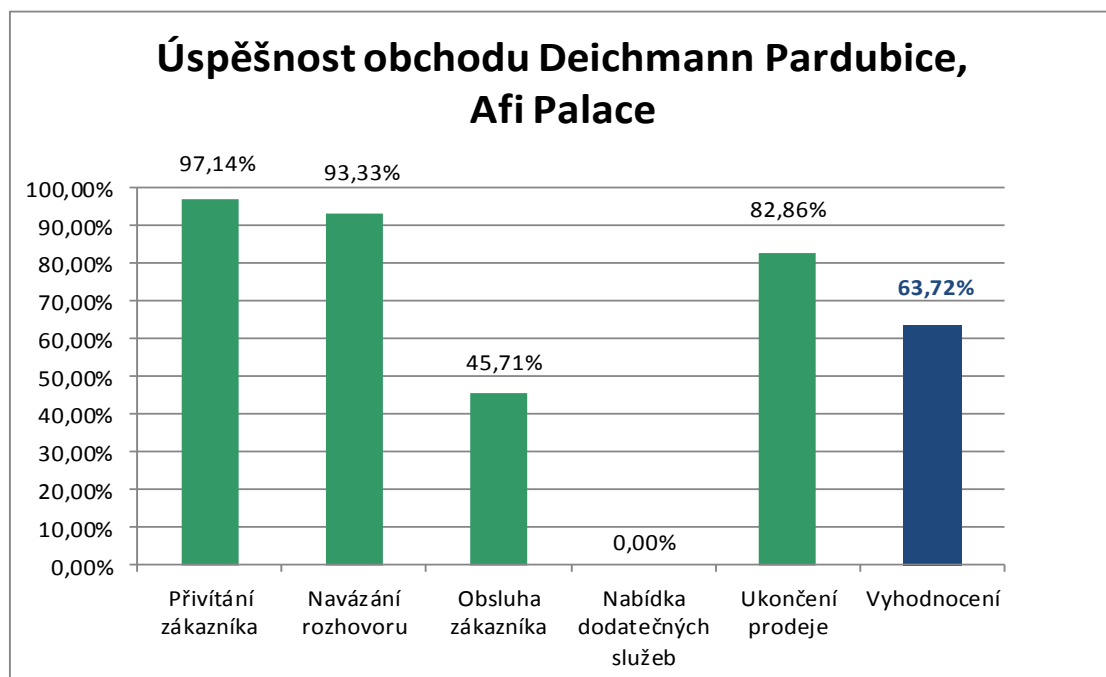
#### 5.2.4 Pobočka v Pardubicích, Afi Palace

V centru města Pardubice, konkrétně na Masarykově náměstí se nachází obchodní centrum Afi Palace, ve kterém jsem hodnotila čtvrtou maloobchodní jednotku firmy Deichmann. Do prodejny jsem vstoupila dne 9. března 2011 ve dvanáct hodin a pět minut. Ve vybrané pobočce jsem strávila téměř půl hodiny a zhodnotila jsem ji **137 body**, neboli **63, 72%**. Podrobné hodnocení je umístěno v příloze číslo 7, grafické znázornění v obrázku číslo 5.10.

Ihned po příchodu mě vstřícně pozdravil jeden ze tří prodejců, kteří byli v danou dobu na prodejně. Hodnocená pobočka působila upraveným dojmem a čistotou. Vybraný prodejce mě oslovil do 5 minut a pomohl mi s výběrem obuvi. K vyzkoušenému zboží mi řekl minimální informace a nebyl schopen porovnat vybrané druhy obuvi. Pár v mé velikosti mi podal v krabici bez přípravy, posouzení velikosti provedl dotazem. U závěrečných informací mi nepodal informace k módnosti obuvi. V reakci mi podal informace k materiálu, ze kterého je složena obuv. V situaci, kdy prodejce nenalezl obuv v mé velikosti, mi nenabídl dodatečnou nabídku vyhledání obuvi v požadované velikosti na jiné pobočce. Na závěr prodeje mě

upozornil na ošetřování obuvi a předal zboží pokladnímu. Pokladní mě formálně oslovil a sdělil cenu obuvi. Zapomněl mi nabídnout dodatečné zboží. Prodejce ani pokladní mě neujistili o správném výběru a rozloučili se se mnou poděkováním a pozváním k další návštěvě.

**Obr. č. 5.10: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Pardubice, Afi Palace**



Zdroj: Vlastní

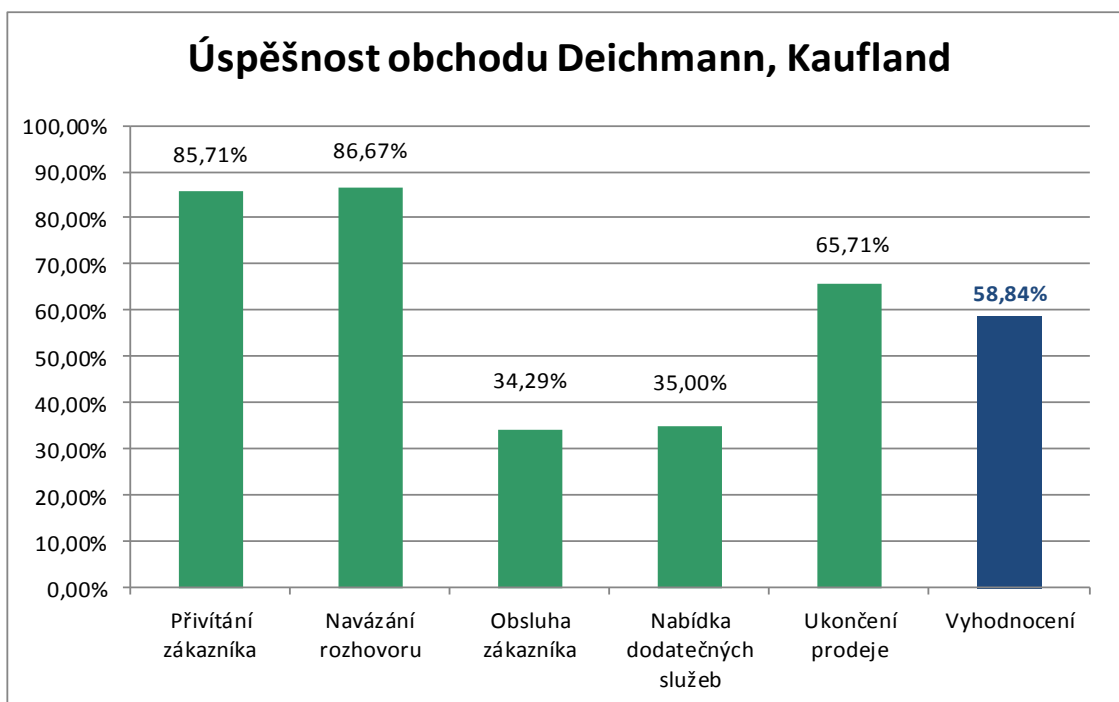
### 5.2.5 Pobočka v Pardubicích, Kaufland

V obchodním centru Kaufland nalezneme pátou hodnocenou pobočku firmy Deichmann. Do této pobočky jsem vstoupila dne 9. března 2011 ve třináct hodin, padesát čtyři minut. V tento čas zde byli dva prodejci a pět zákazníků. Výsledek této pobočky je **126,5 bodů**, což činí **58,84%**. Výchozí data grafu jsou umístěna v příloze číslo 7. Grafické znázornění výsledků je v obrázku číslo 5.11.

Při příchodu do páté hodnocené pobočky firmy Deichmann mne pozdravil jeden ze dvou prodejců, kteří měli na starosti pět zákazníků. Vzhled a upravenost prodejny byla stoprocentní. Po výběru obuvi jsem musela oslovit jednoho z prodejců, aby mi našel obuv v mé velikosti. Hodnocený personál mi podal obuv v krabici, na otázky ohledně vybrané obuvi mi odpovídal nedostatečně. Velikost boty na mé noze posoudil dotazem bez zájmu a opomněl podat informace ohledně materiálu a módnosti obuvi. V situaci, kdy prodejce nenašel obuv v mé velikosti, neposkytl

náhradní řešení ve formě služby Baťa domů. Zaměstnanec přešel se zbožím k pokladně, kde mi nabídl doplňkové a ponožkové zboží. Po zaplacení se se mnou formálně rozloučil bez pozvání k další návštěvě.

**Obr. č. 5.11: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Pardubice, Kaufland**



Zdroj: Vlastní

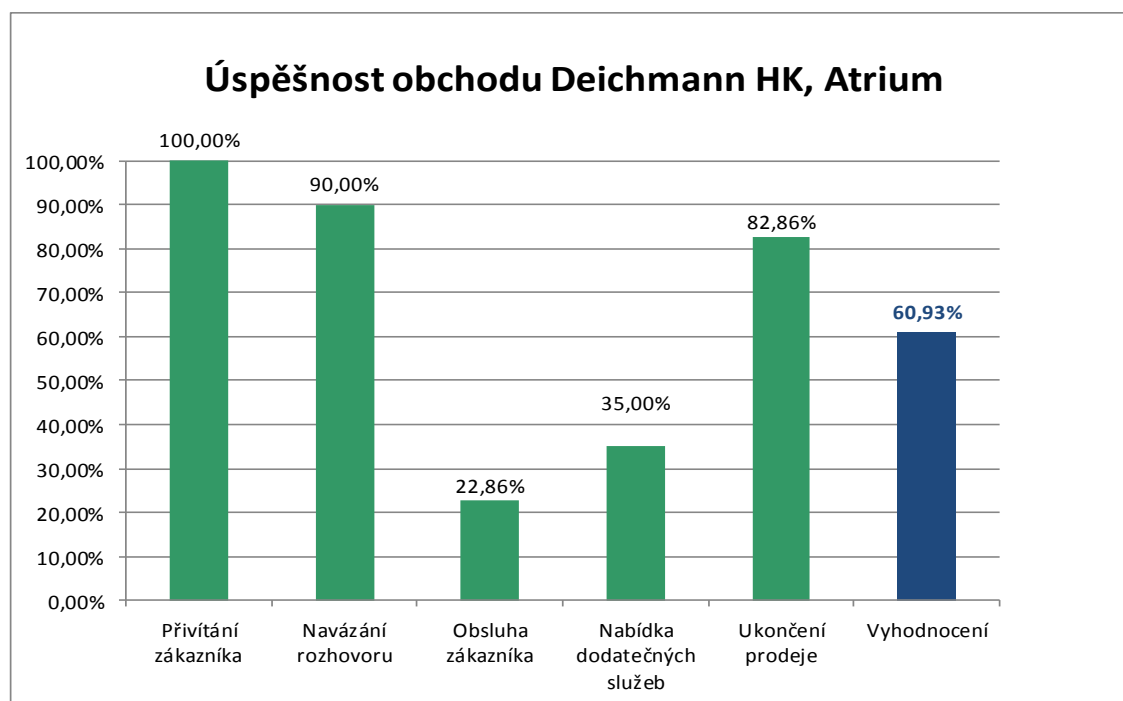
### 5.2.6 Pobočka v Hradci Králové, Atrium

Jediná pobočka firmy Deichmann v Hradci Králové byla mou šestou a zároveň poslední hodnocenou maloobchodní jednotkou. Tento obchod jsem navštívila dne 9. března 2011 v šestnáct hodin sedmáct minut. V prodejně obsluhovali dva prodejci a zboží si vybíralo pět zákazníků. Po celkovém zhodnocení skončila maloobchodní jednotka se **131 body**, což činí **60,93%**. Výchozí data grafu jsou v příloze číslo 7, obrázek č. 5.12 znázorňuje procentuální vyjádření výsledků.

Jako ve všech pobočkách firmy Deichmann, tak i v této pozdravil prodejce ihned po vstupu do maloobchodní jednotky, která byla čistá, a zboží zde bylo doplněno. Po výběru vhodné obuvi ke koupi jsem kontaktovala personál, který byl oblečen v pracovním oděvu s čitelnou vizitkou. Prodejce vyhledal obuv v mé velikosti a podal mi ji v krabici. V případě, kdy nenašel obuv v mé velikosti, se mi omluvil, ale nenabídl náhradní řešení, které spočívá ve vyhledání požadované velikosti v jiných maloobchodních jednotkách firmy Deichmann. K vybranému modelu obuvi mi řekl minimální informace, které se týkají materiálu, účelovosti a ošetření. V kritériu

posouzení velikosti pracovník nesplnil požadavky, taktéž tomu bylo i v kritériu porovnání vybraných druhů zboží mezi sebou. Po vybrání obuvi, kterou si zakoupím, se se mnou prodejce příjemně rozloučil a odnesl zboží na pokladnu. Pokladní mne formálně oslovil, nabídl mi drobné zboží a ponožkové zboží, které jsem odmítla. Po zaplacení mi poděkoval za nákup a rozloučil se.

**Obr. č. 5.12: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Hr. Králové, Atrium**



Zdroj: Vlastní

### **5.3 Srovnání poboček v rámci jedné obuvnické firmy**

Cena obuvi a nabídka služeb se na pobočkách v rámci jedné firmy nemění. Přesto z jednotlivých poboček odcházejí zákazníci s různými pocity a dojmy. Může to být zapříčiněno odlišným přístupem ve způsobu poskytování služeb, ale také individualitou v potřebách, očekávání a vlastnostech každého jedince.

#### **➤ Společnost Baťa, a. s.**

Společnost Baťa, a.s. se snaží všechny své maloobchodní jednotky sjednotit jednotným barevným konceptem šedé a červené barvy. Výkladní skříně jsou z přírodních materiálů jako symbol stejného původu i u většiny z nabízeného zboží. Co se týká výmalby, druhu podlahy, výzdoby a doplňků mají jednotlivé pobočky vše

ve stejném duchu. V hodnocených pobočkách bylo vždy perfektní dispoziční řešení a prostor prodejny.

K odlišení od svých zákazníků nosí personál firemní trička s viditelnými jmenovkami. Co se týče věku obsluhy, všichni měli nad 30 let. Nejlepší hodnocení personálu získala provozovna v Hradci Králové v obchodním centru Futurum (91,74% z nejvyššího možného výsledku). Naopak nejhorší obsluha byla ve stejném obchodním centru, ale v Ostravě (48,04% z maximálního počtu bodů). Během prodeje působil personál bez zájmu o zákazníka, což se projevilo nejenom na hodnocení personálu, ale i na celkovém hodnocení prodejny.

Ve všech hodnocených kritériích, mezi kterými bylo přivítání zákazníka, navázání rozhovoru, obsluha, nabídka dodatečných služeb a ukončení prodeje bylo město Hradec Králové vždy lepší o 10 – 15%.

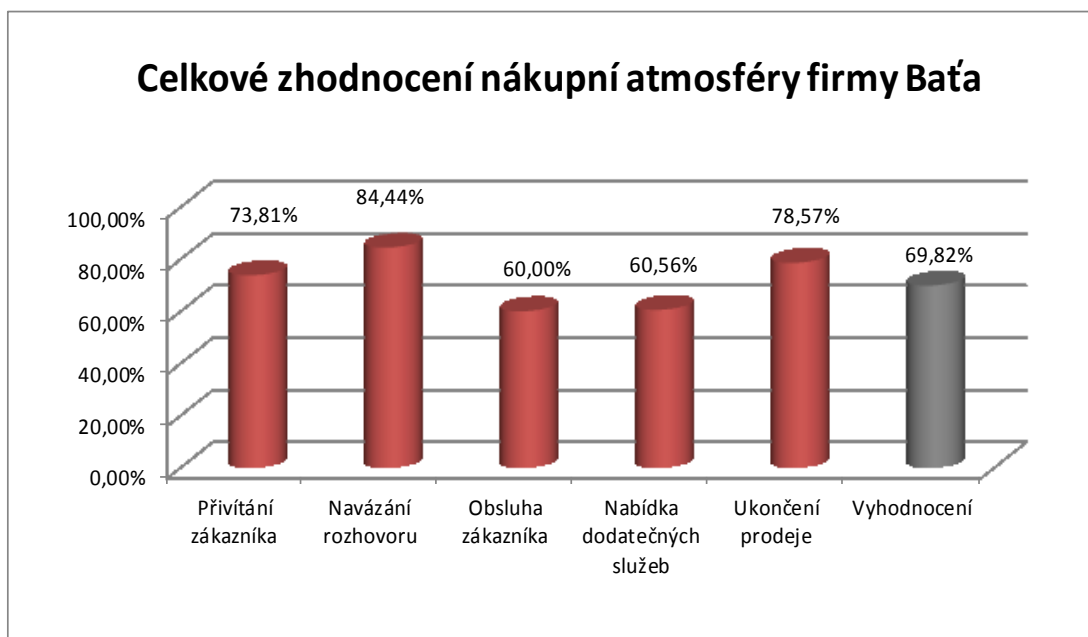
Co se týče kritéria přivítání zákazníka prodejcem, uspěla provozovna v Hradci Králové – Tesco a Futurum. V ostatních hodnocených pobočkách nikdo zákazníka nepřivítal. Navázání rozhovoru ze strany prodejce ve městě Ostrava proběhlo jen na pobočce v centru města. Zatímco u všech provozoven v Hradci Králové oslovil prodejce zákazníka maximálně do 5 minut.

Stoprocentní hodnocení bylo u vzhledu a upravenosti prodejce a pokladního. Personál, který obsluhoval zákazníka, byl hodnocen většinou průměrně až na pobočku v Hradci Králové – Futurum, zde byl prodejce naprosto profesionální a podal potřebné informace.

U nabídky dodatečných služeb, kde je nejdůležitější kritérium nabídky Baťa klubu a Baťa domů neuspěla pobočka v Ostravě Futurum a Galerie. V Hradci Králové opomněli prodejci nabídnout službu Baťa domů v pobočkách Gočárova a Tesco.

Ukončení prodeje bylo ve většině z hodnocených provozoven zhodnoceno výborně až na kritérium ujištění o správném výběru, které vynechali všichni prodejci. Celkové vyhodnocení nákupní atmosféry firmy Baťa je znázorněno v obrázku č. 5.13.

**Obr. č. 5.13: Celkové vyhodnocení nákupní atmosféry firmy Baťa**



Zdroj: Vlastní

➤ **DEICHMANN OBUV, s. r. o.**

Pobočky společnosti Deichmann kromě své zelené barvy sjednotili interiér v rámci celé maloobchodní sítě. Vystavená obuv má vždy pod sebou krabice podle velikosti obuvi, což nepůsobí efektně. Prodejci měli tmavě modré tričko se zeleným logem značky Deichmann a s viditelnou vizitkou.

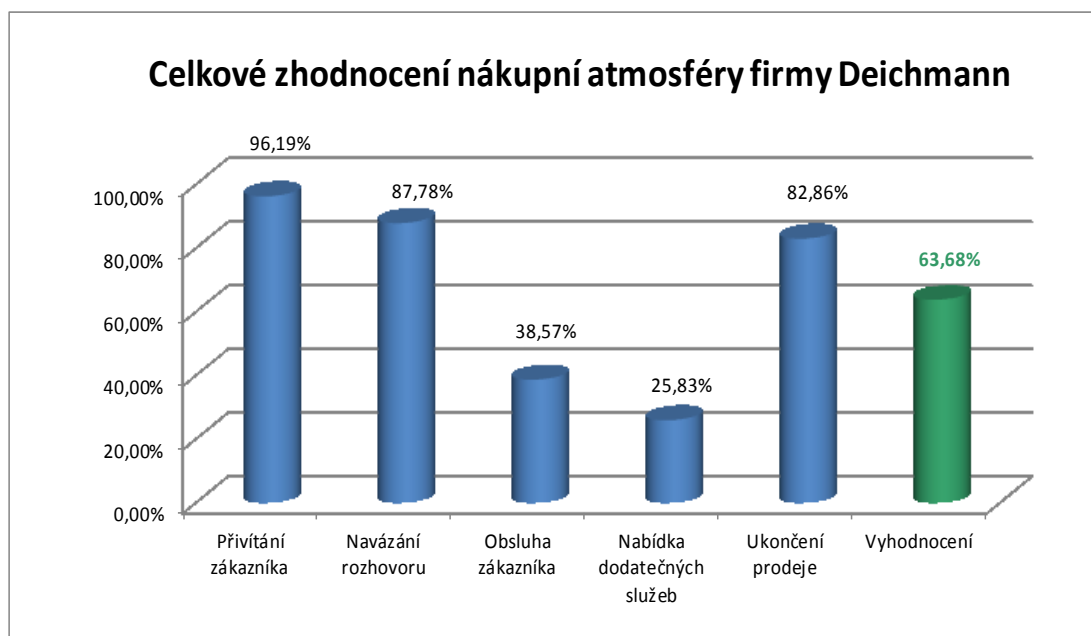
Nejlepší hodnocení obdržela společnost Deichmann v kritériu přivítání zákazníka, kde získala téměř stoprocentní ohodnocení. V každé prodejně zdraví zákazníka hned při příchodu, což se o konkurenci říct rozhodně nedá. Jediná prodejna, kde mne prodejce oslovil až po mé reakci, byla v Pardubicích v Kauflandu.

Navázání rozhovoru bylo hodnoceno téměř u každé pobočky stejně, všichni získali kolem 40 bodů z maximálních 45 bodů. Ale i zde dopadl jeden z hodnocených obchodů nejhůře, a to maloobchodní jednotka v obchodním centru Galerie. Hodnocený prodejce nechal zákazníky zkoušet si obuv samotné, a pokud ho neoslovili, neposkytl jim žádnou asistenci.

Nejhůře zhodnoceni byli v kritériu obsluha zákazníka. Což bych zhodnotila jako velmi zásadní. I proto má toto kritérium koeficient důležitosti dva. Získali zde ohodnocení 38, 57%, oproti konkurenci je to téměř polovina.

Dále v nabídce dodatečných služeb, kde byli ohodnoceni ještě hůře než u obsluhy zákazníků. Co se týká konkurence, ta je lepší téměř o 50%. Naopak v ukončení prodeje byli o 5% lepší. Grafické znázornění celkového zhodnocení firmy Deichmann je v obrázku č. 5.14.

**Obr. č. 5.14: Celkové zhodnocení nákupní atmosféry firmy Deichmann**



Zdroj: Vlastní

## 5.4 Srovnání prodejen z hlediska umístění

Celkově vyšly hodnocené prodejny obuvi firmy Baťa v Hradci Králové jako lepší než konkurenční firma a druhé hodnocené město Ostrava v rámci jedné firmy, viz grafické znázornění v obrázku číslo 5.15. S otevírací dobou jsou na tom hodnocené maloobchodní jednotky zhruba stejně.

Ostrava, Hradec Králové i Pardubice patří mezi krajská města. Liší se počtem obyvatel, kdy Ostrava má přes 300 tisíc obyvatel a nachází se zde čtyři prodejny značky Baťa a tři prodejny značky Deichmann. Hradec Králové má 96 tisíc obyvatel a jsou zde tři prodejny značky Baťa a jedna značky Deichmann. Město Pardubice má 90 tisíc obyvatel a nalezneme zde dvě prodejny značky Deichmann.

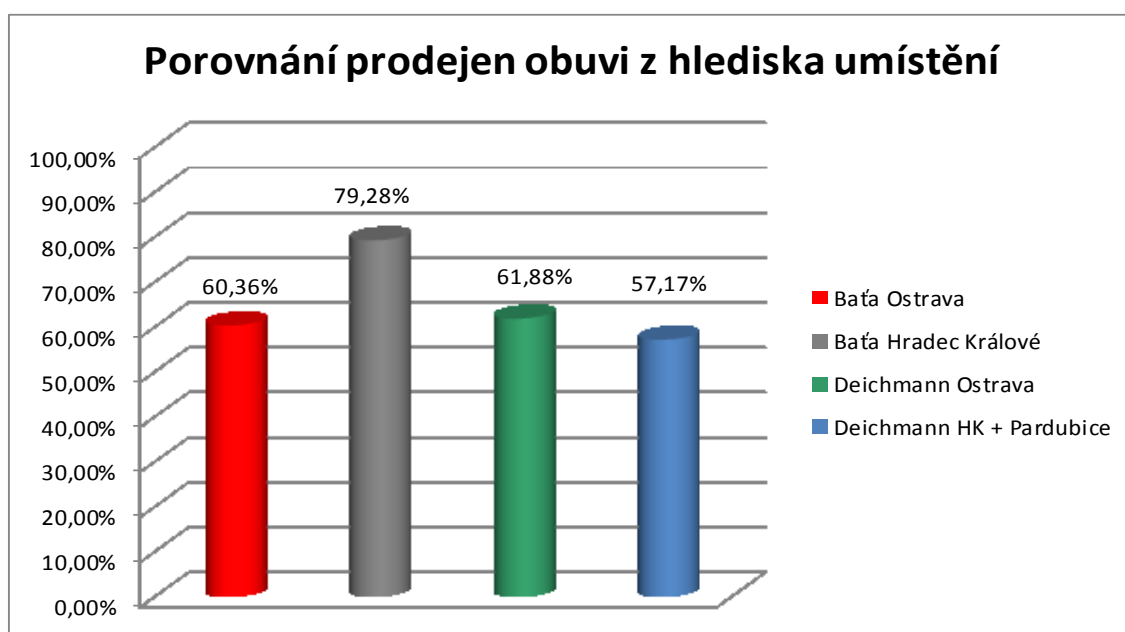
Co se týče personálu, nejen podle hodnocení je zřejmé, že obsluhující pracovníci v menším městě jsou příjemnější a věnují se svým zákazníkům déle. Nejvíce je to vidět na příkladu maloobchodní jednotky firmy Baťa v obchodním centru Futurum, která byla téměř o 20% lepší než ostatní pobočky ať už stejnojmenné firmy



nebo firmy Deichmann v Ostravě. Na obsluhu zákazníka je zde jeden i více zaměstnanců, a tak mají i větší prostor na obsluhu. Nejen proto zde získali jedno z nejlepších hodnocení ze všech. Z hlediska hodnocení v rámci jedné firmy a jednoho města je velký rozdíl mezi obsluhou u firmy Deichmann v obchodním centru Karolína, kde získali 73% a obsluhou u stejné firmy v obchodním centru Galerie s ohodnocením 52%. V lépe hodnocené pobočce se prodejce zajímal o zákaznicka přání a snažil se jim co nejvíce vyhovět. V hůře hodnocené provozovně prodejce nevěnoval pozornost zákazníkům a dal přednost konverzaci s druhým pracovníkem jmenované firmy.

Z hlediska prostoru, šíře sortimentu nebo míst k sezení má Ostrava mnohem lepší provozovny než Hradec Králové nebo Pardubice. Největší šíři sortimentu a nejvíce prodejních prostor má firma Baťa s provozovnou na Masarykově náměstí, která má tři poschodí, přičemž každé patro patří jinému segmentu zákazníků.

**Obr. č. 5.15: Porovnání prodejen obuvi z hlediska umístění**



Zdroj: Vlastní

## **5.5 Srovnání nákupního prostředí hodnocených obuví**

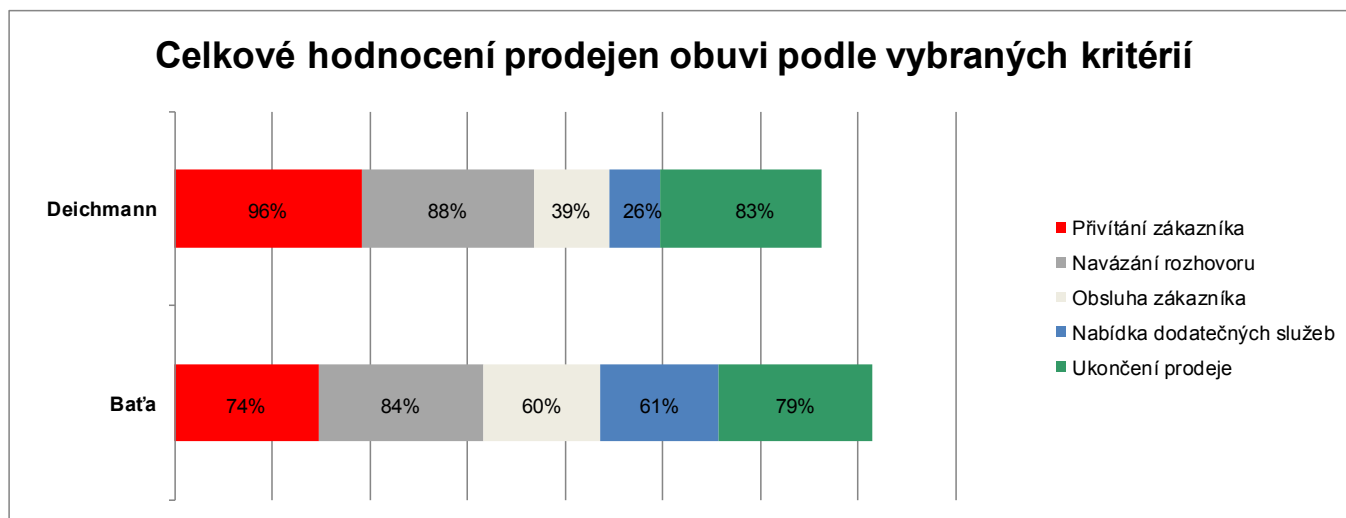
**Baťa** se snaží založit svou prodejnost na známosti zakladatele hodnocené firmy. Dále preferují usňové výrobky, které zaručují větší spokojenost a delší dobu užívání pro zákazníky. Oproti firmě Deichmann mají vyšší ceny, ale ty odůvodňují

předchozíma výhodama a kvalifikovanějším personálem, který by měl přilákat nové zákazníky a udržet si stálou klientelu. Firma Baťa vyšla vstříc zákazníkům službou Baťa domů, která jim zaručí, že jakýkoliv druh obuvi jim seženou. Tuto službu hodnotím velmi pozitivně. Dále si udržují svou klientelu pomocí karty Baťa klub, kde se jim načítají body za koupené zboží u firmy Baťa. Za tyto body získávají odměnu v podobě poukázek na slevu. Neméně zajímavé na této službě je možnost dodatečného opisu do 1 měsíce od koupě, pokud zákazník kartu zapomněl. Kvalitu obsluhy zvyšují pomocí metody mystery shoppingu, aby v jejich pobočkách byli zákazníci maximálně spokojeni.

**Deichmann** se své zákazníky snaží přilákat ochotou personálu. Ne v každé prodejní jednotce tomu tak je. Nejlépe hodnoceným kritériem v této firmě je přivítání zákazníka, zde jsou bezkonkurenční. Obsluhující personál zdraví zákazníky hned při příchodu do prodejny. V kritériu obsluhy zákazníka nezískali dobré ohodnocení, protože se zákazníkům nevěnují jako v konkurenční firmě Baťa. Mnoho ze zákazníků si hledalo vybranou obuv ve své velikosti samo. Svědčí o tom nejen hodnocení, ale i styl umístění zboží. Na výstavní plochy umístí jeden druh obuvi a pod ní mají vyrovnané krabice dle velikosti. Pro zákazníka tedy není těžké si najít vybraný druh obuvi ve své velikosti. Firma nenabízí dodatečné služby jako konkurenční Baťa.

Celkové hodnocení vybraných prodejen obuvi je znázorněno v obr. č. 5.16. Červenou barvou je zde znázorněno kritérium přivítání zákazníka, v němž byl Deichmann lepší než Baťa. Další zhodnocení kritérií viz graf.

**Obr. č. 5.16: Celkové hodnocení prodejen obuvi podle vybraných kritérií**



Zdroj: Vlastní

## 6 Shrnutí poznatků a doporučení

V kapitole návrhy a doporučení jsem se věnovala novým myšlenkám a doporučením ke zvýšení konkurenceschopnosti vybraných prodejen obuvi. I když žádná prodejna nemůže být dokonalá, vždy se najdou oblasti, které se mohou zlepšovat. Přidávám následující návrhy a doporučení, u nichž budu vycházet ze všech uvedených a provedených analýz. Vše se bude odvíjet ze zjištěných výsledků výzkumu. Jelikož kritérium obsluhy zákazníků dopadlo u všech obchodních jednotek nejhůře, zaměřila jsem se především na zlepšení obsluhy zákazníků ze strany prodejců.

### 6.1 *Baťa*

Z předchozí kapitoly je zřejmé, že personál společnosti Baťa patří mezi hodnocenými prodejnami obuvi k nejlepším. Při koupi jsou to právě obsluhující pracovníci, kteří mohou svým chováním a vystupováním zákazníky ovlivnit nejvíce.

Hlavní nedostatky oproti konkurenci byly v kritériu přivítání zákazníka. V mnohých případech musel zákazník oslovit prodejce, aby dostal služby, které vyžaduje. Zatímco u druhé hodnocené firmy bylo oslovení zákazníka téměř stoprocentní. Ve většině případů prodejci opomíjejí posouzení velikosti obuvi. Co se týká informací o materiálu a ošetřování vybrané obuvi, většinou prodejci podali informace správně. Jediné co velmi často vynechávali, byla informace o účelovosti vybraného zboží. Díky této neinformovanosti dochází k mnoha zamítnutým reklamacím. Zákazník využívá obuv i pro jiný účel, než pro který je určena. Po rozhodnutí o koupi by se měli prodejci naučit ujistit zákazníka o správném výběru. Mnoho z nich to rádo uvítá, protože si nejsou jisti, zdali si vybrali správně. Navíc pochvalou si udrží řadu ze stálých zákazníků a získají nové.

V odlišení oproti konkurenci bych vyzdvihla skutečnost, kdy většina prodejců podá připravenou obuv zákazníkovi do ruky. Zamezí tím nepříjemnost spojenou s překážkami v obouvání a dopřejí zákazníkovi větší pohodlí. V celkové obsluze zákazníka jsou v mnohém napřed než konkurenční firma Deichmann. Většina z prodejců po výběru obuvi nabídla dodatečné zboží, mezi které řadíme ponožkové a doplňkové zboží.

Společnost Baťa si drží své zákazníky díky službě Baťa domů a Baťa klub. Za tyto služby je odměněna velkým počtem stálých zákazníků.

## **6.2 Deichmann**

Pokud si společnost Deichmann chce své zákazníky udržet, měla by se zaměřit na mnohem lepší obsluhu zákazníka. Během obsluhy oproti konkurenci neinformovali o materiálu, módnosti a ošetřování vybrané obuvi. Jako nejhorší bod v obsluze vidím podání krabice s obuví zákazníkovi. S tímto přístupem má zákazník více práce s přípravou obuvi. Po rozhodnutí o koupi je vhodné zákazníkovi nabídnout i jiné zboží, které by ho mohlo zajímat. Mezi dodatečné zboží můžeme zařadit kabelku ve stejném stylu, jinou obuv nebo ponožkové zboží. Nevýhodou pro zákazníka v tomto obchodě je skutečnost, že vybrané zboží nebudou mít v jeho velikosti. V takovém případě neposkytl firma Deichmann žádné řešení.

Naopak nejlepší hodnocení získala za přivítání zákazníka, kde nebyla jediná pobočka, kde by nepozdravili zákazníka ihned při příchodu. Dále u většiny z nich oslovili zákazníka do 5 minut.

Co se týká prostorového řešení a výzdoby je pro mě tato firma horší než firma Baťa. Velké množství krabic, které jsou pod každou vystavenou obuví, působí velmi zmateně. Vystavené zboží je méně viditelné. Dále nejpoužívanějším materiálem je syntetika. Tento materiál je sice levný, ale o to méně vydrží.

## 7 Závěr

Konkurenceschopnost je klíčovou složkou pro přežití a úspěšný vývoj a rozvoj každého podniku v dnešní neustále se globalizující době. Každý podnik si v první řadě musí najít prostor, kam směřovat svůj konkurenční potenciál. Nejčastěji uspějí jen takové podniky, které dokáží velmi rychle a pružně reagovat na neustále se měnící požadavky a přání zákazníků. Každý zákazník zvažuje, u které firmy si potřebné zboží koupí. Rozhodujícími faktory mohou být poskytované služby, přístup prodejce a celé firmy. I to, jak nákup proběhl a co v průběhu nákupu zažil. Všechny pozitivní a negativní prožitky spojené s nákupem mají vliv na celkové vnímání nákupní atmosféry v dané prodejní jednotce. Na základě vnímání nákupní atmosféry zákazníci si tvoří image na trhu.

Cílem mé bakalářské práce bylo porovnat nákupní prostředí vybraných maloobchodních jednotek s obuví a to v rámci jedné firmy, dále z hlediska konkurence mezi jednotlivými firmami navzájem a z hlediska umístění prodejen. Na základě výsledků analýzy nákupního prostředí jsem navrhla a doporučila opatření, která by mohla přispět k posílení jejich pozic na trhu.

V první kapitole jsem uvedla, čím se v bakalářské práci budu zabývat. V následující kapitole jsem charakterizovala historii obuvi a současný trh s obuví. Ze současného trhu jsem se zaměřila na dvě konkrétní společnosti prodávající obuv, které jsem následně podrobně charakterizovala. Ve třetí kapitole jsem zjistila teoretická východiska pro analýzu nákupního prostředí. Na základě těchto teoretických poznatků jsem vytvořila záznamový list, podle kterého jsem hodnotila jednotlivá kritéria ve vybraných maloobchodních jednotkách metodou mystery shopping. V následující kapitole jsem popsala celou metodiku práce, která zahrnovala cíl výzkumu, zdroj informací, časový harmonogram, rozpočet aj. Nejdůležitější částí v celé bakalářské práci je pátá část, která se zabývá analytikou sběru dat. V níž jsem zhodnotila každou provozovnu zvlášť, následně dle umístění a také celkové porovnání mezi zvolenými firmami.

Po zpracování a analýze výsledků jsem došla k závěru, že nejlepší nákupní atmosféra byla v maloobchodní prodejně firmy Baťa v Hradci Králové, konkrétně v obchodním centru Futurum. V celkovém hodnocení získala 91,74%, což je oproti ostatním prodejnám rozdíl o více než 10%. Musíme ale přihlídnout na fakt, že v hodnocenou dobu zde byli dva prodejci na dva zákazníky. Ale i přesto zůstává tato

prodejna vzorem pro všechny, jelikož díky této nákupní atmosféře se spokojení zákazníci stanou loajálními a budou se vracet. Své dojmy sdělí dalším potenciálním zákazníkům, což je cílem každé firmy.

## Seznam použité literatury

### Knihy:

1. CIMLER, P.; ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
2. GOW, K. How to have fun and make money in mystery shopping. 2nd ed. Irving: Sparklesoup Studios, 2003. 75 p. ISBN 0-9714776-3-9.
3. LEŠINGEROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 2. Zlín: Romana Lešingerová, 2007. 152 s. ISBN 978-80-903808-4-4.
4. MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
5. PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
6. ŠTÝBROVÁ, M.: Boty, botky, botičky. 1. vyd., nakl.: Lidové noviny, 2009. 244 s., ISBN 978-80-7106-986-7.
7. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
8. ZAMAZALOVÁ M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### Internetové zdroje:

9. *Bata.cz* [online]. Bez revize, [cit. 2010-10-17]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas/z-historie.html>
10. *Batova-vila.cz* [online]. Bez revize, [cit. 2010-10-20]. Dostupné z: <http://www.batova-vila.cz/CZ/Nadace-Tomase-Bati-Grantova-politika.html>
11. *Businessinfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Bez revize, [cit. 2011-02-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/inspekce-a-kontroly/mystery-shopping/1000547/19444/>

12. *Byznys.ihned.cz – Hospodářské noviny* [online]. Poslední revize 2009, [cit. 2011-01-09]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-39586080-boty-delaji-cloveka>
13. *Deichmann-obuv.cz* [online]. Bez revize, [cit. 2010-11-21]. Dostupné z: [http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company\\_chronik\\_1.php](http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company_chronik_1.php)
14. *Deichmann-obuv.cz* [online]. Bez revize, [cit. 2010-11-22]. Dostupné z: [http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company\\_chronik\\_2.php](http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company_chronik_2.php)
15. *Deichmann-obuv.cz* [online]. Bez revize, [cit. 2010-11-22]. Dostupné z: [http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company\\_chronik\\_3.php](http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company_chronik_3.php)
16. *Deichmann-obuv.cz* [online]. Bez revize, [cit. 2010-11-23]. Dostupné z: [http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company\\_chronik\\_4.php](http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company_chronik_4.php)
17. *Deichmann-obuv.cz* [online]. Bez revize, [cit. 2010-11-25]. Dostupné z: [http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company\\_unternehmensleitbild.php](http://www.deichmann-obuv.cz/site/cs/company_unternehmensleitbild.php)
18. *Designmagazin.cz* [online]. Poslední revize 2010, [cit. 2010-12-22]. Dostupné z: <http://www.designmagazin.cz/moda/19996-kobi-levi-navrhuje-damske-boty-klamajici-vzhledem.html>
19. *Eregal.ihned.cz – Management, marketing a logistika v obchodu* [online]. Poslední revize 2008, [cit. 2011-02-13]. Dostupné z: <http://eregal.ihned.cz/c1-29003830-layout-cit-aefektivita>
20. *Hn.ihned.cz - Hospodářské noviny* [online]. Poslední revize 2010, [cit. 2011-01-11]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-45286560-bata-je-dal-nejvetsi-obchodnik-s-obuvi-v-cesku-ale-konkurence-ho-dohani>
21. *Ihned.cz – Hospodářské noviny* [online]. Poslední revize 2010, [cit. 2011-01-10]. Dostupné z: <http://ekonomika.ihned.cz/c1-40559760-vyssi-cla-omezila-dovoz-cinskych-bot-ceskym-obuvnikum-to-nepomohlo>



22. *Is.muni.cz – Obchodní operace, Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity, Ing. Marek Záboj, Ph.D.* [online]. Bez revize, [cit. 2011-02-05]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pedf/ps09/obchod/web/pages/nakupni-prostredi-a-nakupni-atmosfera.html>
23. *Is.muni.cz – Obchodní operace, Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity, Ing. Marek Záboj, Ph.D.* [online]. Bez revize, [cit. 2011-02-10]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pedf/ps09/obchod/web/pages/plochy-a-dispozicni-zarizeni.html>
24. *Mam.ihned.cz – Zpravodajský server o marketingu, médiích a reklamě* [online]. Poslední revize 2005, [cit. 2011-01-10]. Dostupné z: [http://mam.ihned.cz/1-10010830-15752850-100000\\_d-b8](http://mam.ihned.cz/1-10010830-15752850-100000_d-b8)
25. *Mysteryshopping.cz* [online]. Bez revize, [cit. 2011-02-19]. Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.cz/pages/uvodDoMs.htm>
26. *Nms.cz – Market research* [online]. Bez revize, [cit. 2011-02-21]. Dostupné z: <http://www.nms.cz/cz/metody/mystery-shopping/>
27. *Shoemaking.co.uk – Theatrical shoemakers* [online]. Bez revize, [cit. 2010-02-21]. Dostupné z: <http://www.shoemaking.co.uk/catalogue/roman.html>
28. *Shoemaking.co.uk – Theatrical shoemakers* [online]. Bez revize, [cit. 2010-02-21]. Dostupné z: <http://www.shoemaking.co.uk/catalogue/17thcentury/17thcentury1.html>
29. *Strategie.e15.cz* [online]. Poslední revize 2007, [cit. 2011-01-09]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/po-ceske-zemi-v-asijskych-botach>
30. *Zprávy.idnes.cz* [online]. Poslední revize 2008, [cit. 2010-10-18]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/zemrel-podnikatel-tomas-bata-di3-/domaci.asp?c=A080901\\_163819\\_domaci\\_cen](http://zpravy.idnes.cz/zemrel-podnikatel-tomas-bata-di3-/domaci.asp?c=A080901_163819_domaci_cen)

Zvláštní zdroje:

31. Obuvnické muzeum ve Zlíně

32. VI. mezinárodní konference s názvem Obuv v historii ve dnech  
12. - 14. října 2010

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2011

.....

Miroslava Horáková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Bošín 18, CHOCEŇ 565 01

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Ing.	Inženýr
Csc.	Kandidát věd
Obr.	Obrázek
Tab.	Tabulka
%	Procento
Str.	Strana
a. s.	Akciová společnost
v. o. s.	Veřejná obchodní společnost
ČR	Česká republika
Kč	Koruny české

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. č. 2.1: Roman Crepida.....	2
Obr. č. 2.2: Šlechtická obuv.....	3
Obr. č. 2.3: Dámská obuv od návrhářky Kobi Levi.....	4
Obr. č. 2.4: Dovoz obuvi do ČR.....	5
Obr. č. 2.5: Kolik Kč ročně tuzemští občané utratí za obuv .....	6
Obr. č. 2.6: Tržby největších obchodníků .....	7
Obr. č. 2.7: Baťovky.....	8
Obr. č. 2.8: Skupina podniků firmy Baťa .....	11
Obr. č. 2.9: Skupina podniků firmy Deichmann.....	14
Obr. č. 5.1: Hodnocení provozovny firmy Baťa Ostrava, Futurum .....	28
Obr. č. 5.2: Hodnocení provozovny firmy Baťa Ostrava, Galerie .....	29
Obr. č. 5.3: Hodnocení provozovny firmy Baťa Ostrava, Masarykovo nám. ....	30
Obr. č. 5.4: Hodnocení provozovny firmy Baťa Hradec Králové, Futurum .....	31
Obr. č. 5.5: Hodnocení provozovny firmy Baťa Hradec Králové, Tesco .....	32
Obr. č. 5.6: Hodnocení provozovny firmy Baťa Hradec Králové .....	33
Obr. č. 5.7: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Ostrava, Karolína.....	35
Obr. č. 5.8: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Ostrava, Třebovice .....	36
Obr. č. 5.9: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Ostrava, Avion .....	37
Obr. č. 5.10: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Pardubice, Afi Palace .....	38
Obr. č. 5.11: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Pardubice, Kaufland .....	39
Obr. č. 5.12: Hodnocení provozovny firmy Deichmann Hr. Králové, Atrium .....	40
Obr. č. 5.13: Celkové vyhodnocení nákupní atmosféry firmy Baťa .....	42
Obr. č. 5.14: Celkové zhodnocení nákupní atmosféry firmy Deichmann .....	43
Obr. č. 5.15: Porovnání prodejen obuvi z hlediska umístění.....	44
Obr. č. 5.16: Celkové hodnocení prodejen obuvi podle vybraných kritérií .....	45
Tab. č. 4.1: Časový harmonogram .....	25

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Základní druhy dispozičního řešení

Příloha č. 2: Skupiny uživatelů mystery shoppingu

Příloha č. 3: Záznamový list nejlépe hodnocené prodejny firmy Baťa

Příloha č. 4: Záznamový list nejlépe hodnocené prodejny firmy Deichmann

Příloha č. 5: Kritéria hodnocení

Příloha č. 6: Časový harmonogram

Příloha č. 7: Zdroje dat obrázků č. 5.1. – 5.12.